



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA**

**Propuesta de un Modelo de Mejoramiento de la Cadena Logística  
para la Exportación de Flores que se Cultivan en la Provincia  
del Guayas**

**AUTORES:**

**Cardona Choez, Ronny Javier**

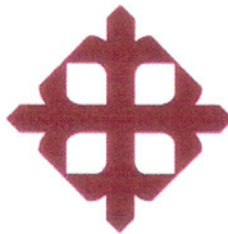
**Jaramillo Moya, Flora Stefanya**

**Trabajo de Titulación  
previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Econ. Gutiérrez Alarcón, Cesar Daniel**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Ronny Javier Cardona Choez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

Econ. Cesar Daniel, Gutiérrez Alarcón

REVISOR(ES)

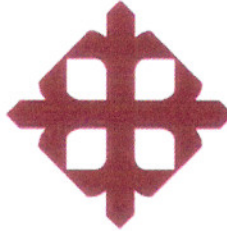
Msc. Laura Rosa, Echeverría Echeverría

Ing. Vicente Paúl, Armijos Tandazo

DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Alfredo Ramón, Govea Maridueña

Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Flora Stefanya Jaramillo Moya**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

Econ. Cesar Daniel, Gutiérrez Alarcón

REVISOR(ES)

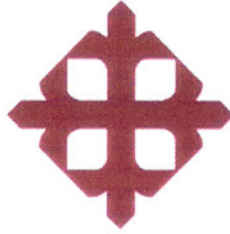
Msc. Laura Rosa, Echeverría Echeverría

Ing. Vicente Paúl, Armijos Tandazo

DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Alfredo Ramón, Govea Maridueña

Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Ronny Javier Cardona Choez**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **“Propuesta de un modelo de mejoramiento de la cadena logística para la exportación de flores que se cultivan en la provincia del Guayas.”** previa a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

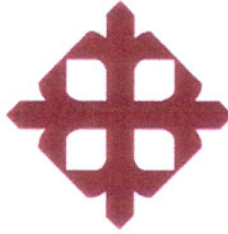
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**EL AUTOR**

*Ronny Cardona Ch.*

**Ronny Javier Cardona Choez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Flora Stefanya Jaramillo Moya**


### DECLARO QUE:

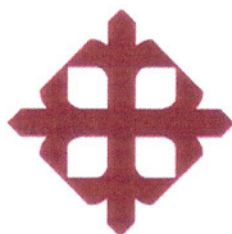
El Trabajo de Titulación "**Propuesta de un modelo de mejoramiento de la cadena logística para la exportación de flores que se cultivan en la provincia del Guayas.**" previa a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**LA AUTORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Flora Stefanya, Jaramillo Moya**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Ronny Javier Cardona Choez**

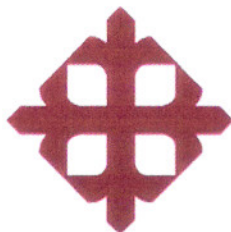
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Propuesta de un modelo de mejoramiento de la cadena logística para la exportación de flores que se cultivan en la provincia del Guayas,**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013**

**EL AUTOR:**

*Ronny Cardona Ch.*

**Ronny Javier, Cardona Choez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL


## AUTORIZACIÓN

Yo, **Flora Stefanya Jaramillo Moya**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Propuesta de un modelo de mejoramiento de la cadena logística para la exportación de flores que se cultivan en la provincia del Guayas,**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 días del mes de julio del año 2013

LA AUTORA:

  
Flora Stefanya, Jaramillo Moya

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres quienes con su constante e incondicional apoyo a lo largo de todos estos años han logrado establecer valores éticos y morales, que nos han ayudado a conseguir este importante objetivo en nuestra vida y seguir adelante en todo lo que nos proponemos alcanzar.

Un agradecimiento especial a todas las personas que han contribuido de una u otra forma en nuestra formación personal y profesional.

**Ronny Cardona Choez**  
**Flora Jaramillo Moya**



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a todas las personas que nos han apoyado durante nuestros años de largo estudio, a Dios que siempre nos guía e ilumina y en especial a nuestras madres María Choez y Flora Moya (†) quienes con amor y comprensión nos formaron para llegar a ser las personas que somos ahora.

**Ronny Cardona Choez  
Flora Jaramillo Moya**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN .....	xvii
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Justificación .....	4
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6
1.5 Marco Referencial.....	6
1.6 Marco Legal .....	7
1.7 Marco Conceptual.....	9
1.7.1 Logística .....	10
1.7.2 Calidad .....	11
1.7.3 Distribución.....	11
1.7.4 Empaque .....	12
1.7.5 Alianzas Estratégicas .....	12
1.8 Marco Teórico.....	13

1.8.1	Análisis FODA .....	13
1.8.2	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
1.8.2.1	Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	16
1.8.2.2	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	17
1.8.2.3	Amenaza de nuevos entrantes.....	18
1.8.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	18
1.8.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes .....	19
1.9	Metodología .....	19
1.9.1	Tipo de estudio .....	20
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR FLORÍCOLA .....</b>		<b>21</b>
2.1	Análisis Situacional.....	21
2.2	Producción Nacional.....	25
2.3	Impacto en las exportaciones (Balanza Comercial).....	27
2.3.1	Partida arancelaria .....	29
2.3.2	Principales Destinos.....	31
2.3.3	Organizaciones gremiales .....	35
2.4	Descripción de flores tropicales y follajes exportados en la Prov. del Guayas .....	37
2.4.1	Clasificación de las flores tropicales.....	37
2.4.2	Follajes y su clasificación .....	42
2.5	Post Cosecha de flores y follajes tropicales .....	45
2.5.1	Packaging.....	47
2.6	Transportación.....	49
2.6.1	Transporte Terrestre.....	49
2.6.2	Transporte Aéreo .....	50
2.7	Canales de Distribución.....	53

<b>CAPÍTULO 3: MODELO DE MEJORAMIENTO</b> .....	55
3.1 Labores Post-cosecha .....	56
3.1.1 Punto de Corte .....	56
3.1.2 Proceso de empaque .....	57
3.1.2.1 Lavado de las flores .....	57
3.1.2.2 Manejo de empaque.....	58
3.2 Logística de distribución de flores.....	59
3.3 Supply Chain Management .....	61
3.4 Análisis FODA de las flores tropicales.....	61
3.4.1 Estrategia FO-FA-DO-DA .....	64
3.5 Análisis Porter de las flores tropicales.....	65
<b>CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	67
4.1 Conclusiones .....	67
4.2 Recomendaciones.....	69
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	71
<b>ANEXOS</b> .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Superficie cultivada y número de plantas por tipo de flor según provincias.....	25
Tabla No. 2: Superficie cultivada, número de plantas y productores según tipo de flores.....	27
Tabla No. 3: Partida arancelaria.....	30
Tabla No. 4: Principales Compradores.....	31
Tabla No. 5: Periodos de desarrollo del cultivo:flores.....	45
Tabla No. 6: Periodos de desarrollo del cultivo: follajes.....	46
Tabla No. 7: Dimensiones en caja.....	48
Tabla No. 8: American Airlines GYE.....	51
Tabla No. 9: American Airlines UIO.....	51
Tabla No. 10: KLM GYE.....	51
Tabla No. 11: KLM UIO.....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Exportación no petrolera periodo Ene-Dic 2011.....	2
Gráfico No. 2: Relación entre los elementos del análisis FODA.....	14
Gráfico No. 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
Gráfico No. 4: Participación a Nivel Mundial.....	22
Gráfico No. 5: Provincias productoras de flores.....	26
Gráfico No. 6: Participación porcentual de principales productos.....	28
Gráfico No. 7: Exportaciones periodo 2009 – 2012.....	29
Gráfico No. 8: Principales productos exportados por Ecuador a USA.....	32
Gráfico No. 9: Principales productos exportados por Ecuador a Rusia.....	33
Gráfico No. 10: Principales productos exportados por Ecuador a Países Bajos.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Análisis FODA.....	13
Figura No. 2: Small Heliconias.....	37
Figura No. 3: Medium Heliconias.....	38
Figura No. 4: Large Heliconias.....	38
Figura No. 5: Large Heliconias.....	39
Figura No. 6: XXL Heliconias.....	39
Figura No. 7: XXL Heliconias.....	40
Figura No. 8: Pendant Heliconias.....	40
Figura No. 9: Gingers.....	41
Figura No. 10: Gingers.....	42
Figura No. 11: Small leaves.....	42
Figura No. 12: Medium leaves.....	43
Figura No. 13: Large leaves.....	43
Figura No. 14: Large leaves.....	44
Figura No. 15: Tips Terminalis.....	44
Figura No. 16: Cartón corrugado.....	47
Figura No. 17: Ruta Cerecita-Terminal Aérea GYE.....	49
Figura No. 18: Ubicación aeropuerto nuevo Mariscal Sucre UIO.....	50
Figura No. 19: Pallets.....	52
Figura No. 20: Canales de comercialización Europa.....	53

Figura No. 21: Canales de comercialización Estados Unidos.....	54
Figura No. 22: Empaque.....	58



## RESUMEN

El sector florícola en el Ecuador se ha convertido en una actividad primordial tanto para el gobierno, ya que es una de las actividades que genera más rubros para los ingresos de exportaciones no tradicionales en la balanza comercial, como para los productores y las zonas aledañas a las plantaciones ya que ha contribuido con la creación de fuentes de trabajo en el país.

Gracias a la ventaja de la ubicación geográfica de Ecuador existe una gran variedad de flores naturales; entre ellas las flores tropicales y follajes, las cuales crecen en las zonas de clima subtropical, como Milagro, Bucay, entre otros puntos del país.

Las exóticas formas, gran colorido y tamaño de las flores tropicales, influyen en la preferencia que se tiene por el producto, ya que además de ser atractivas a la vista, el tiempo de duración de las mismas es aproximadamente 15 días, conservando su color, forma, etc.

Con este trabajo se plantea especificar las condiciones de la cadena logística de las flores de exportación en la Provincia del Guayas y su incidencia con respecto a la calidad de las mismas para lograr ser más competitivos en el mercado internacional.

Determinando las falencias en el sistema logístico; como son la falta de infraestructura adecuada, un apoyo del gobierno local y falta de unión entre productores.

Así mismo, se busca ganar una mayor competitividad en el mercado; gracias a la buena reputación de la calidad de las flores, aprovechar al máximo la oportunidad y seguir creciendo en el mercado.

**Palabras Claves:** logística, calidad, exportación, floricultura, competitividad, distribución.

## ABSTRACT

The flower sector in Ecuador has become a core activity for the government, since it is one of the activities that generate more revenue items for nontraditional exports in the trade balance, and producers and the areas surrounding plantations and has contributed to the creation of jobs in the country.

Thanks to the advantage of the geographical location of Ecuador, there is a large variety of fresh flowers, including tropical flowers and foliage, which grow in subtropical areas such as "Milagro", "Bucay", among other parts of the country.

The exotic shapes, colorful and tropical flower size, influence the preference is for the product, as well as being attractive to look at, the time of their duration is approximately 15 days, retaining its color, shape, etc.

This paper presents specify the conditions of the supply chain of flower exports in the Province of Guayas and their impact with respect to the quality of them in order to become more competitive in the international market.

Determining the gaps in the logistics system, such as lack of adequate infrastructure, local government support and lack of unity among producers.

Also, it seeks to gain a greater market competitiveness, thanks to the good reputation of the quality of flowers, make the most of the opportunity and continue to grow in the market.

**Keywords:** logistic, quality, export, floriculture, competitiveness, distribution.

## RÉSUMÉ

Le secteur des fleurs en Equateur est devenu une activité essentielle pour le gouvernement, car c'est une activité qui génère plus d'articles de revenus pour les exportations non traditionnelles dans la balance commerciale, les producteurs et les plantations ont contribué à la création d'emplois dans le pays

Merci à l'avantage de l'emplacement géographique de l'Équateur, il y a une grande variété de fleurs fraîches, y compris les fleurs tropicales et de feuillages, qui poussent dans les zones subtropicales telles que: "Milagro" "Bucay", parmi d'autres parties du pays.

Les formes exotiques, colorées et la taille de la fleur tropicale, influencent la préférence pour le produit, tout en étant agréable à regarder, le temps de leur durée est d'environ 15 jours, tout en conservant sa couleur, forme, etc.

Cet article présente préciser les conditions de la chaîne d'approvisionnement des exportations de fleurs dans la Province de Guayas et leur impact par rapport à la qualité d'entre eux, afin de devenir plus compétitives sur le marché international.

Déterminer les lacunes dans le système de logistique, tels que le manque d'infrastructures, le soutien du gouvernement local adéquat et le manque d'unité entre les producteurs.

En outre, il cherche à acquérir une plus grande compétitivité sur le marché, grâce à la bonne réputation de la qualité des fleurs, profitez de l'occasion et de continuer à croître sur le marché.

**Mots-clés:** logistique, qualité, exportation, floriculture, compétitivité, distribution.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

El sector florícola es una de las industrias más trascendentales en el mundo especialmente para países en vías de desarrollo ya que se encuentra ligado a la globalización de la economía, y comprende la producción de flores naturales tales como rosas, flores tropicales, flores de verano y otras especies.

En Ecuador esta industria se inició aproximadamente hace 2 décadas, y se ha ido desarrollando con el pasar de los años, convirtiéndose en una gran fuente de trabajo especialmente para zonas aledañas a plantaciones, concibiendo gran cantidad de riqueza ya que es considerada como una de las actividades que más rubros produce para los ingresos por exportaciones no tradicionales en la balanza comercial del país.

La biodiversidad geográfica y las condiciones climatológicas del Ecuador juegan un papel muy importante en este sector dado que favorecen al crecimiento de una diversidad de flores como margaritas, claveles, flores de verano, flores tropicales es el caso de heliconias<sup>1</sup> que se cultivan en áreas cálidas, y las rosas que se trata del producto más deseable que posee mayor demanda a nivel mundial; calificando así al país como un lugar óptimo para el desarrollo de la floricultura.

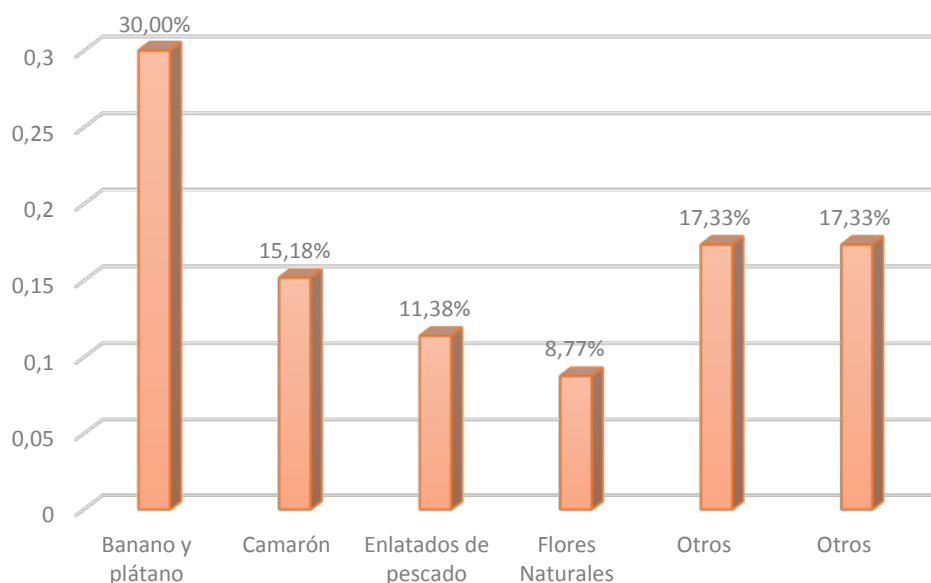
En el periodo de En-Dic 2011 las flores naturales se constituyeron como uno de los principales productos no petroleros de exportación ocupando el cuarto lugar con un 8.77%, tercero los enlatados de pescado con el 11.38%, segundo el camarón con el 15.18% y en primer lugar banano y plátano con una participación del 30% como se puede observar en el Gráfico No. 1. Los

---

<sup>1</sup> **Heliconia**: Es un género que agrupa más de 100 especies de plantas tropicales, originarias de Suramérica, Centroamérica, las islas del Pacífico e Indonesia

cuatro productos sumados representan el 65.33% de la exportación No Petrolera en la balanza comercial (Banco Central del Ecuador, 2011).

**Gráfico No. 1 Exportación No Petrolera Período Ene-Dic 2011**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Los Autores

Las exportaciones no petroleras en los últimos años han registrado un crecimiento favorable, para el periodo de enero a noviembre del 2009 estas exportaciones alcanzaron un valor FOB<sup>2</sup> de USD 6,210 millones, en el 2010 para el mismo periodo se dio un valor FOB de USD 6,979 millones es decir que se originó un crecimiento del 12.4% cuyo valor en términos monetarios es de USD 769 millones. Analizando el periodo 2005 al 2010, se pudo notar una tendencia creciente, registrándose 2144 partidas de productos exportados a EEUU y 1677 para la Unión Europea; es decir que las exportaciones de

<sup>2</sup> **FOB:** (acrónimo del término en inglés *Free On Board*, «libre a bordo, puerto de carga convenido») se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa en que el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías de navegación interior)

productos no tradicionales del país han ido mejorando en los últimos años, siendo el año 2010 el más próspero (PROECUADOR, 2011).

Los principales países destino de las exportaciones del sector florícola ecuatoriano han sido Estados Unidos, Rusia, Holanda, Canadá, Colombia, Alemania, España y Ucrania, dentro de este grupo a su vez se encuentran grandes competidores como Holanda y Colombia que ocupan los primeros lugares en la producción y venta de las flores a nivel mundial, sin embargo la mayor producción de gypsophila<sup>3</sup> en el mundo la posee nuestro país teniendo alrededor de 320 hectáreas, esta especie es considerada como una flor de relleno para arreglos florales.

Debido a la competencia en el mercado internacional de las flores compuesta por países como Holanda que posee el mayor porcentaje de participación, se busca producir nuevos mercados, no centrarse en lo tradicional como en el caso de las rosas, ya que existen otras especies como follajes y flores tropicales que gozan de ventajas competitivas como formas variadas, colores intensos, con un periodo de vida de aproximadamente 15 días después de su corte y resistencia a la manipulación, lo primordial es ofrecer una mayor satisfacción en estándares de calidad a los clientes.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Según un informe del Banco Central del Ecuador (2012), la exportación de flores se ha convertido en un elemento muy importante para la balanza comercial puesto que ha generado gran cantidad de divisas. Las flores ocupan el tercer puesto de participación de exportaciones no tradicionales / no petroleras del país.

---

<sup>3</sup> **Gypsophila**: es un género con unas 100 especies de plantas de flores, pertenecientes a la familia Caryophyllaceae, nativo de Europa, Asia y norte de África. Muchas especies se encuentran en suelos ricos en calcio, incluyendo gypsum, que le da nombre al género.

Debido a que la flor ecuatoriana es de gran importancia para la economía del país, así como su rol de protagonista en los mercados que se dirige, es fundamental que se tenga un mayor control en cuanto a la calidad ya que de ese factor depende su comercialización con la aplicación de estrategias y logísticas adecuadas para facilitar la exportación desde su lugar de cosecha hasta el sitio de embarque, siempre manteniendo la calidad del producto hasta el puerto de destino.

Sin embargo en los últimos meses se ha podido notar una pequeña baja en cuanto al porcentaje de la participación en el mercado, dado que competidores fuertes como Colombia han establecido acuerdos comerciales, ganando mayor participación en el mercado, pudiendo perjudicar a los ingresos del país.

Por otro lado, el bajo nivel de exportaciones puede ser ocasionado por el cuidado indebido de las flores afectando así a la calidad de las mismas, motivo por el cual por medio de este trabajo se da a conocer el proceso logístico desde la fase post cosecha hasta el pre embarque, analizando los puntos bajos en busca de la optimización de la calidad de las flores, dando satisfacción a los clientes y generando una mayor riqueza para el país. Si las flores están frescas, limpias, sin daño alguno, tienen buena forma y color, son uniformes en grado de maduración, tamaño y rigidez, están libres de plagas y enfermedades, no tienen desviaciones en su crecimiento, sus tallos tienen la longitud y rigidez correcta; presentan un mayor valor comercial.

### **1.3 Justificación**

La comercialización de las flores ha tenido un rol importante en cuanto a las exportaciones que efectúa el Ecuador, esto se da a cabo por la continuidad a lo largo de los años, desde la apertura de esta actividad. La competencia que se lleva en el mercado internacional en la actualidad es muy

alta por lo que nos exige a indagar nuevos y eficientes sistemas para lograr tener mayor participación posible en el mercado.

Las exportaciones de flores se realizan por transporte marítimo y aéreo, tomando en cuenta que, por vía aérea los costos son más elevados debido a su rapidez y eficacia, no obstante este método no garantiza que el producto llegue en óptima calidad, ya que eso depende de diversos factores como lo son: la manipulación, el envase, el empaque y otras.

Mediante el análisis del servicio de logística y transporte de flores tropicales, observando cuales son las estrategias y logísticas para facilitar la exportación desde su lugar de cosecha hasta el sitio de embarque; los autores de este trabajo esperan poder determinar las falencias del sistema para así proponer un modelo de mejoramiento con el objetivo y la necesidad de mantener la calidad del producto hasta el puerto de destino, optimizando el tiempo de transportación y así poder incrementar tanto las cosechas, las ventas y a su vez el rubro de exportación del Ecuador por la venta de las flores.

Para el desarrollo del trabajo hay que diagnosticar la situación actual en el comportamiento de la exportación de las flores tropicales a su vez el beneficio económico en la generación de empleo directo e indirecto, ya que esta actividad representa en la actualidad más de 1.3 millones de empleos directos a nivel nacional. (Revista La Flor, 2012)

La etapa de la post cosecha es un área fundamental, pues en ella se incluye el control de calidad, en esta fase es importante hidratar y enfriar a las flores de manera adecuada, controlando la respiración de las mismas. Las altas temperaturas son enemigas en cuanto a la duración de los productos de la floricultura. (Klasman, 2001)



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Especificar las condiciones de la cadena logística de las flores de exportación en la Provincia del Guayas y su incidencia con respecto a la calidad de las mismas para lograr ser más competitivos en el mercado internacional.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Describir la conducta de las exportaciones de flores naturales en los últimos 4 años, de acuerdo a los ingresos y/o movimientos de la balanza comercial del Ecuador.
2. Analizar e identificar el sistema de logística actual que se utiliza para la exportación de flores desde la etapa de la post cosecha hasta el lugar de transportación (aeropuerto) de la ciudad de Guayaquil.
3. Determinar las falencias en el sistema de transporte y dar las pertinentes recomendaciones.

## **1.5 Marco Referencial**

Las flores y sus espinas: Impactos socio ambientales de los cultivos de flores. (2000, Abril) Acción Ecológica, Alerta verde No. 90. [Estudio de caso]

Este estudio expone los diferentes factores que han influido para que la actividad de la floricultura haya aumentado a partir de los años 80, convirtiéndose en un negocio muy lucrativo tanto para los empresarios, como los productores.

Asimismo, muestra la predominación que existe sobre los intereses económicos y el deterioro de factores sociales y ambientales para el país. Analiza lo que las plantaciones florícolas generan y ocasionan con respecto

al medio ambiente y al nivel de vida de los productores campesinos y/o indígenas; reflexionando sobre el impacto que esta actividad causa a los factores sociales y ambientales, anteriormente mencionados.

## **1.6 Marco Legal**

Son varias las entidades, gubernamentales y no gubernamentales que son responsables por el buen manejo y cumplimiento de las normas o reglamentos para la calidad de las flores. Así mismo existen reglamentos como:

- Ley de desarrollo agrario: Dentro de un proceso de sistematización del ordenamiento jurídico ecuatoriano y con el propósito de evitar que en diferentes cuerpos legales se regulen idénticos intereses jurídicos, se ha trasladado a la Ley de Desarrollo Agrario, las siguientes normas de la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, contenidas en los artículos 4, 5, 6, 29, 30, 54, 55, 56, 57, 92 y 93, referidos a capacitación campesina, utilización del suelo, investigación agropecuaria, organización empresarial campesina, medidas ecológicas y sanciones.

Art. 1.- ACTIVIDAD AGRARIA.- Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

Art. 2.- OBJETIVOS.- La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

Art. 17.- USO DE LOS SUELOS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería formulará un plan de uso, manejo y zonificación de los suelos. El Estado estimulará la ejecución de estos planes y velará por su cumplimiento.

Art. 18.- MEDIDAS ECOLOGICAS.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de sus organismos especializados, adoptará las medidas aconsejadas por las consideraciones ecológicas que garanticen la utilización racional del suelo y exigirá que las personas naturales o jurídicas que realicen actividades agrícolas, pecuarias, forestales u obras de infraestructura que afecten negativamente a los suelos, adopten las medidas de conservación y recuperación que, con los debidos fundamentos técnicos y científicos, determinen las autoridades competentes.

- Ley para la formulación, fabricación, importación, comercialización y empleo de plaguicidas y productos afines de uso agrícola.

La Ley consta de 34 artículos, 2 disposiciones transitorias y 1 final. La presente regula la formulación, fabricación, importación, comercialización y empleo de plaguicidas y productos afines para la agricultura (art. 1º). Los clasifica en los siguientes grupos: extremadamente tóxico (I a); altamente tóxico (I b); moderadamente tóxico (II); y ligeramente tóxico (III) (art. 3º).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería tendrá las siguientes facultades y obligaciones: a) llevar el registro de plaguicidas y productos afines, para lo cual deberá comprobar la veracidad de los datos proporcionados, utilizando los informes técnicos que se consideren pertinentes; b) expedir el correspondiente informe técnico previo al visto bueno en la solicitud de importación de plaguicidas; y c) suspender o cancelar el registro de un plaguicida o producto afín, cuando se comprobare que ha sido prohibida su fabricación, comercialización o uso en cualquier país por ser ineficaz o nocivo para la salud o el medio ambiente (art. 5º).

Para importar, fabricar, distribuir o comercializar plaguicidas y productos afines de uso agrícola, se deberá obtener el correspondiente registro en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (art. 9º). Se regula también su transporte y almacenamiento (arts. 17 y 18), su rotulación y publicidad (arts. 19 y 20), y su expendio, aplicación y manejo (arts. 21 a 24). El artículo 25 especifica que son empresas de sanidad vegetal aquellas sociedades que se

dedican a la aplicación de plaguicidas y productos afines en suelos agrícolas, cultivos, productos vegetales almacenados, bodegas o al transporte de los mismos. Toda empresa de sanidad vegetal, que deberá contar con la asesoría de un ingeniero agrónomo (art. 26), será responsable de los perjuicios causados a personas, cultivos o semovientes (art. 27). [Decreto No. 73: Registro Oficial N° 442, 22 de mayo de 1990.]

- Ley de sanidad vegetal

Art. 1.- Corresponde al Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), estudiar, prevenir y controlar las plagas, enfermedades y pestes que afectan los cultivos agrícolas.

Art. 2.- Las importaciones de productos vegetales se realizarán únicamente por uno de los puertos en los cuales se establezcan Inspectores de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria; y que, por disposición de la presente Ley, son:

Puertos Aéreos: Quito y Guayaquil.

Puertos Marítimos: Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar.

Puertos Terrestres: Tulcán, Macará y Huaquillas.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, mediante Acuerdos, podrá establecer nuevos puertos de entrada.

## **1.7 Marco Conceptual**

Dado que se basa en un proyecto de investigación y luego de haber determinado el problema se busca comprobar si es posible obtener mejoras en el proceso logístico de flores de exportación que se lleva a cabo en la Provincia del Guayas, soportado en la aplicación de conceptos y técnicas ofrecidas por diferentes autores y expertos de la logística.

### 1.7.1 Logística

La logística es un proceso que concierne la planificación, ejecución, control de un flujo y almacenamiento de bienes, servicios y recopilación de información que va desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de ajustarse a los requerimientos del cliente.

Según Francesc Robusté (2005), esta puede definirse como la ciencia que estudia como las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma pertinente, se contempla como envolvente natural del transporte.

Para James L. Heskelt (1998), agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

La logística es el arte de planear y coordinar todas las actividades y procesos necesarios para que un producto o servicio se genere y llegue al punto donde y cuando el cliente final lo requiere, optimizando el costo (Crone, s.f.).

Al hablar de la logística de las flores, se hace referencia a las actividades realizadas, desde antes de la post cosecha; tanto que un tallo de flor desde el momento de corte, empieza a sufrir senescencia<sup>4</sup> o envejecimiento rápido; uno de los indicadores de calidad de la flor es con la duración del producto en el florero, la larga vida de la flor se garantiza con un sistema planificado para que llegue al destino en el menor tiempo posible o con los mayores cuidados posibles.

Para conocer cuál es la incidencia que tiene el proceso logístico sobre la calidad de las flores, debemos reconocer el concepto de calidad, el cual ha ido evolucionando a diferentes teorías y enfoques que llegan a un mismo fin, el cumplimiento de ciertas especificaciones, el valor estratégico y lo más

---

<sup>4</sup> Se refiere a las evoluciones en los sistemas que supongan un deterioro del mismo, esto es, a la incapacidad para mantener la estructura, la integridad o el orden interno de dicho sistema.

importante que es la satisfacción del cliente. La evolución que ha tenido el concepto ha sido debida a diferentes necesidades que tienen que afrontar las organizaciones.

### **1.7.2 Calidad**

De acuerdo con Abbott (1955), Feigenbaum (1951) e Ishikawa (1988), el valor debe ser incluido en la definición de la calidad. Para la mayoría de consumidores de un producto, precio es igual a calidad, los clientes eligen un producto según su costo; es decir, que la calidad puede significar lo mejor para ciertas personas en función del uso que le den al producto y el precio que haya pagado por el mismo (Feigenbaum, 1951)

Sin embargo, en el caso de las flores, calidad es igual a diferenciación; por tal motivo, el buen manejo de las mismas, en la logística de transportación, debe coordinarse para así lograr una mayor eficiencia en el sistema productivo. La temperatura ambiente es un factor decisivo en la calidad de las flores, tanto como en el almacenamiento y operaciones de transporte.

### **1.7.3 Distribución**

Cuando hablamos de logística también nos referimos a la distribución puesto que es el sistema con el cual las empresas llegan a los consumidores y clientes, dando la facilidad de adquirir el producto y que este se encuentre en óptimas condiciones.

Dentro de la logística de distribución existen flujos físicos y su gestión es actualmente conocida como DFI<sup>5</sup> (Distribución Física Internacional), su objetivo principal es transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del

---

<sup>5</sup> DFI: La distribución física internacional es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador.

consumidor en el mercado internacional justo a tiempo y con calidad total (Castellanos, 2009).

#### **1.7.4 Empaque**

Acorde con Salvador Mercado (2000), del mismo modo de que un producto necesita su plan de comercialización, requiere también de un empaque diferente y eventualmente un embalaje característico a las condiciones ambientales, de manejo, distribución, etc. Algunos expertos definen empaque y embalaje como el conjunto de materiales, procedimientos y métodos que concurren a acondicionar, presentar, proteger y transportar las mercancías, después de ser fabricadas, hasta el momento de su consumo o uso por el último consumidor.

En otras palabras, el embalaje o empaque es un recipiente o envoltura que con sus debidos materiales puede agrupar a unidades de un determinado producto pensando tanto en su manipulación, transporte, almacenaje para así proteger su contenido, y al producto en sí.

#### **1.7.5 Alianzas Estratégicas**

En el mundo de los negocios para organizaciones especialmente para las pequeñas y medianas empresas resulta dificultoso superar barreras debido a diversos factores como la alta competitividad en los mercados, y un camino viable para el crecimiento son alianzas estratégicas que por medio de ellas se logra obtener ventajas competitivas que incluyen operaciones más rápidas, costes más bajos e ingresos más altos.

Para Fred R. David (2003) una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad, y se utilizan con mayor frecuencia porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos.

## 1.8 Marco Teórico

### 1.8.1 Análisis FODA

El Análisis o Matriz FODA, también conocido como DOFA o SWOT, es una metodología que se emplea para estudiar la situación real de una empresa o un proyecto, analizando y determinando los factores que pueden entorpecer (Debilidades y Amenazas) y beneficiar (Fortalezas y Oportunidades) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad. El propósito del análisis es utilizar con mayor eficacia los factores positivos y reducir, contrarrestar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Una desventaja del análisis es que se trata de un análisis estático, se enfoca en la situación de la empresa o sector en un momento concreto, sin embargo, el análisis se opera en un entorno cambiante y competitivo. (Luis Muñiz, 2010).

Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats); en español FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Figura No. 1



Fuente: <http://caminando-juntos.webs.com/FODA.jpg>



## Relación entre los elementos del análisis FODA

Gráfico No. 2



Fuente: Guía práctica para mejorar un plan de negocios, Luis Muñiz G.

Elaborado por: Los Autores

### ✓ Fortalezas

Son consideradas fortalezas aquellos puntos fuertes, virtudes, características, herramientas internas de la empresa, proyecto, mercado, etc., que se pueden demostrar una y otra vez, y permiten desarrollar actividades con un alto grado de eficiencia, facilitando y ayudando al logro de los objetivos establecidos.

Según Luis Muñiz (2010), las fortalezas no pueden conducir siempre a una ventaja, no pueden conseguir necesariamente una ventaja competitiva en el mercado; dado que las empresas muchas veces se enfocan en una sola característica e ignoran o desconocen muchos factores que pueden ayudar a alcanzar el éxito y el desarrollo de los objetivos planteados para un éxito futuro.

### ✓ Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan externamente en el entorno de la empresa, mercado, etc., las cuales si son desarrolladas y captadas correctamente se convertirán en habilidades que luego serán oportunidades que pueden llegar a favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

Las estrategias empleadas en el análisis FODA para obtener mejores oportunidades en el entorno de la empresa, muchas veces poseen detalles mínimos sobre los clientes, la tecnología y los competidores. Por esa razón es necesario un replanteamiento de las fronteras de la empresa, el nicho al cual se dirige y así poder identificar mejores relaciones competitivas.

### ✓ **Debilidades**

Son consideradas debilidades aquellos puntos débiles, defectos, características propias de la empresa que pueden constituir obstáculos internos para el logro de los objetivos si no son identificados y modificados a tiempo. En las debilidades debe hacerse uso de las fortalezas para así evitar y/o reducir el impacto de las amenazas externas.

### ✓ **Amenazas**

Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan externamente en el entorno de la empresa, mercado, etc., pueden afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos, sin embargo, mientras más amenazas se detecten, más posibilidades de salir adelante existirán ya que la empresa se podrá preparar ante ellas para reaccionar de la forma más adecuada. Las amenazas también ayudan a eliminar las debilidades internas, ya que como se lo menciono anteriormente, todos estos factores conllevarán a una reacción más ágil para la preparación y resolución de problemas.

## 1.8.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Gráfico No. 3



Fuente: Administración Estratégica, David Fred R.

El modelo de análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico el cual fue elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria es determinada por el conjunto de las cinco fuerzas, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

El objetivo de este modelo es evaluar y desarrollar los objetivos en base a las fuerzas que rigen en la competencia; proponer un modelo de estrategia sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

### 1.8.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Cuando en el mercado o en un sector del mercado, entran nuevas empresas, al mismo tiempo se crean otras, es decir, la competencia aumenta y esto provoca por otro lado una ayuda al consumidor, ya que para captar

clientes, las empresas disminuyen los precios de los productos; pero también, ocasiona un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esos gastos básicamente dependen de la concentración de compradores que existan, la posibilidad de negociación, el volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia que la empresa tenga con los canales de distribución; así es que la empresa para mantenerse en el mercado debe dar facilidades al cliente, bajar el precio del producto sin disminuir la calidad del mismo.

Al final el cliente es quien elige si tiene la información necesaria, sobre todo si existen productos sustitutos, existirá entonces una sensibilidad del comprador al precio, es decir, comprará no necesariamente el mejor producto sino el que mejor le convenga a su bolsillo. Conjuntamente es importante mencionar las ventajas diferenciales (exclusividad) del producto. Y realizar un análisis del cliente: si compra recientemente o frecuentemente y la cantidad de dinero que el cliente estaría dispuesto a pagar por los productos.

### **1.8.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son: La tendencia del comprador a sustituir el producto, la evolución de los precios, los costos de cambio de comprador, la percepción del nivel de diferenciación de productos, el número de productos sustitutos disponibles en el mercado y la facilidad de sustitución; cuando se encuentra información fácilmente basada en los productos, estos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.

### **1.8.2.3 Amenaza de nuevos entrantes**

En un mercado puede ser muy sencillo montar un pequeño negocio, pero la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria y que a su vez la empresa crezca y obtenga una participación importante en el mercado es costoso.

Aunque existan muy pocos competidores, y sea poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza pueden ser las siguientes:

- ✓ Existencia de barreras de entrada.
- ✓ Economía de escala.
- ✓ Valor de la marca.
- ✓ Diferencias de producto en propiedad.
- ✓ Costes de cambio.
- ✓ Ventajas absolutas del costo.
- ✓ Requerimientos de capital.
- ✓ Acceso a canales de distribución.
- ✓ Acceso a la distribución.
- ✓ Mejoras en la tecnología.
- ✓ Expectativas sobre el mercado.
- ✓ Acceso a canales de pre distribución.

### **1.8.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En un ejemplo como lo son las patentes farmacéuticas o tecnologías que son productos y servicios muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios

en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad en el mercado. Por otro lado, servicios o industrias en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general una baja rentabilidad.

En esta fuerza se explica que existe una preferencia del comprador por sustituir, según los precios del producto y compararlo con el precio de los productos sustitutos, la facilidad con la que pueda conseguir el producto, la diferenciación que tenga el producto con una característica específica (la diferenciación percibida del cliente) y la disponibilidad de sustitutos cercanos.

### **1.8.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Esta define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Inversiones de capital.
- ✓ Desventaja en costos independientemente de la escala.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Política gubernamental.

## **1.9 Metodología**

El método de investigación que se utilizaría sería el método investigación-acción (participativa), ya que se busca determinar mediante datos primarios y secundarios tales como bibliografías de las páginas informativas de internet, como son: el Banco Central, Fedexpor, Expoflores, Corpei, etc.; obteniendo información que permita determinar la demanda de las flores en el mercado y así mismo analizar a los diferentes países competidores.

El enfoque de la investigación debido a que el trabajo es netamente investigativo, se requerirá de consultas a expertos, etc.; es un enfoque cualitativo. El mismo indicara la razón de la investigación, es la identificación con la problemática del trabajo; la incidencia de la calidad en las flores de exportación, planteando quienes se benefician de esta actividad, si existen los correctos incentivos en la producción de la misma.

### **1.9.1 Tipo de estudio**

La investigación es de tipo descriptiva ya que como objetivo tiene que analizar y especificar la incidencia de las condiciones de la cadena logística de las flores de exportación en la Provincia del Guayas; con el trabajo se busca identificar los elementos y características principales del problema de investigación para poder plantear un nuevo modelo para mejorar el sistema.

Con la descripción de hechos que abarcan la conducta de las organizaciones macros, como son los exportadores, los productores en el sector florícola de flores naturales, analizando el comportamiento en los últimos años de las exportaciones, de acuerdo a los ingresos y/o movimientos de la balanza comercial del Ecuador; llegando a una conclusión sobre la información obtenida.

Según Deobold, B., la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres, actividades mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, datos; no limitándose a la recolección de datos sino a las relaciones que existen mediante variables.

## **CAPITULO 2**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR FLORICOLA**

#### **2.1 Análisis Situacional**

En el Ecuador el sector florícola inició sus actividades en la década de los 80, en el que se fue dando una gran acogida a nivel mundial, por lo que ha tenido un mayor desarrollo en las actividades relacionadas a la exportación, logrando la multiplicidad de las ventas de las diferentes especies, colores y tipos de flores como producto de calidad, generando grandes ingresos para el país convirtiéndose en uno de los sectores más importantes.

La demanda de las flores ecuatorianas en el mercado internacional es alta, por las características magníficas de tallos gruesos, largos, derechos, con botones grandes, colores vivos y con un largo número de días de vida puestos en floreros; esto se da por la ubicación geográfica y el clima en el Ecuador, que beneficia al desarrollo de una diversidad de especies, entre ellas la Rosa que posee alrededor de 450 variedades (Diario El Universo, 2012).

La producción de la rosas se asienta en la sierra ecuatoriana que abarca las provincias de Pichincha y Cotopaxi por las condiciones de luminosidad que se dan en esta zona. Las flores tropicales se producen en la costa ecuatoriana y una parte en Pichincha, y en cuanto a las flores de verano y otras especies su producción se sitúa en la sierra.

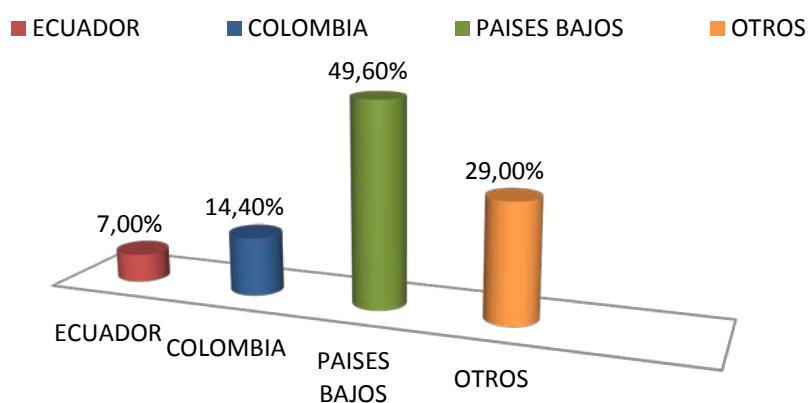
Los principales mercados a los que se dirigen las flores ecuatorianas se encuentran en América del Norte: concretamente en Estados Unidos y Canadá; en América del Sur: Chile y Colombia; así mismo en Europa, países como Rusia, Alemania, España, Países Bajos; Estados Unidos es el mayor socio comercial para Ecuador, el 42% de las exportaciones poseen este destino, en segundo lugar lo tiene Rusia con el 22%, en tercero Países Bajos con un 9.58% y en cuarto Italia con un 4%; es de vital importancia mencionar que el valor vendido a Rusia presentó un crecimiento promedio anual del 27% en el ciclo observado (Banco Central del Ecuador, 2011).



Ecuador desde sus inicios en este sector ha logrado ocupar los primeros puestos a nivel mundial en la exportación de flores; según un informe de la División de Estadística de Naciones Unidas (2011), se posicionó en el tercer lugar mundial con un 7% del mercado internacional. En primer lugar se encontraba Países Bajos con un 49.6% y le continuaba Colombia con 14.4%. (Gráfico No.4)

Gráfico No. 4

### Participación a Nivel Mundial



Fuente: División Estadística de Naciones Unidas (2011)  
Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a un informe de la revista “La Flor” (2012), las exportaciones no petroleras del Ecuador representan un 49% del total de envíos externos que el país realiza cada año. Debido que en los últimos cinco años las exportaciones han crecido a un nivel mayor cada año; esto representa en la actualidad más de 1.3 millones de empleos directos a nivel nacional. El impulso de ventas que el Ecuador ha tenido ha sido generado gracias al beneficio de los sistemas SGP<sup>6</sup>, y el ATPDEA<sup>7</sup> que tienen la finalidad de promover el comercio exterior.

La Unión Europea desempeña un papel importante en el mundo con respecto al comercio, ya que representa una quinta parte del total del mundo

<sup>6</sup> SGP: Sistema General de Preferencias Arancelarias

<sup>7</sup> ATPDEA: Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la droga

comercial. Un 29% del total de exportaciones no petroleras del país va hacia la Unión Europea, de ahí la importancia de tener un acuerdo o sistema que de beneficios; con el SGP, la Unión Europea brinda aranceles más bajos, preocupándose por la inclusión de los países en desarrollo al comercio mundial para que así todos los países puedan beneficiarse (Revista La Flor, 2012).

Los beneficios que el SGP ofrece al país son, entre otros, de forma unilateral para 87% del total de exportaciones, no considerando el banano. Sin embargo estos beneficios están muy cerca del vencimiento, el 31 de diciembre del 2013, y a partir del 2014 comenzará un nuevo método de calificación por el Banco Mundial, quien se encargará de verificar que el país que este calificado para gozar de las preferencias del sistema no sea un país de ingresos medios altos por tres años consecutivos; es decir, lo que se busca es el incremento de la economía en países menos desarrollados, por ende si un país es calificado como un país de ingresos medios altos por más de 3 años, se puede entender que está en crecimiento su economía y así mismo no necesitaría de un sistema de preferencias (Revista La Flor, 2012).

Para beneficiarse del sistema existen ciertos parámetros, tomando como referencia un documento de la UE en la que explica los regímenes que utiliza el SPG, los cuales son: régimen general, régimen especial de estímulo a la protección de los derechos laborales, especial de estímulo a la protección del medio ambiente, régimen especial en favor de los países menos desarrollados, régimen especial de apoyo a la lucha contra la producción y el tráfico de droga.

Según un informativo de Fedexpor<sup>8</sup> (2012), hasta el mes de junio del 2012, las exportaciones e importaciones del país ha dejado un superávit en la balanza comercial en términos de FOB/CIF; pero el déficit petrolero aumentó en relación a años anteriores, las exportaciones han reflejado una desaceleración del crecimiento en relación a los primeros meses del año. Esta

---

<sup>8</sup> **Fedexpor:** (Federación Ecuatoriana de Exportadores) Su misión es el impulso de la actividad exportadora de valor agregado, el liderazgo en el desarrollo competitivo y sustentable del sector exportador ecuatoriano.

situación empeoraría con la no renovación el SGP con la Unión Europea, ya que según reportes del Banco Mundial, el Ecuador desde el 2010 superó los niveles de países de ingresos medios altos y esto conllevaría a no tener los beneficios del sistema para el 2014. Entre los sectores más afectados estarían el camarón, banano, café, derivados del cacao, flores, etc.

Si el país no posee el patrocinio del sistema, afectaría negativamente a la competitividad de los productos y bajaría el nivel de exportaciones hacia la UE, ya que se tendría que pagar un arancel significativamente alto, el arancel para las flores ascendería en un 8.5%, en la actualidad se encuentra en 1.2%. Así mismo, afectaría a la competitividad entre productores, beneficiando a otros países (competidores) como Kenia, Etiopía, Colombia, debido a la diferencia de precios; esto ocasionaría una pérdida para las exportaciones, para la inversión, y para los empleos directos. (Revista La Flor, 2012)

Según una noticia del Diario El Universo (2012), el viceministro de comercio exterior ha anunciado que el Banco Mundial reconoció haber colocado por error a Ecuador como país de renta media alta, con lo que convertiría al país en una nación no elegible para gozar de los beneficios del SGP, y que con esa ratificación, el gobierno espera que la UE siga otorgando los beneficios del SGP.

Por otra parte, el sistema que también impulsa en el comercio exterior es la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, en otras palabras la ATPDEA, el cual es un régimen de excepción al principio multilateral de Nación Más Favorecida de la OMC<sup>9</sup>, otorgado unilateralmente por los Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Tiene como finalidad facilitar el acceso de los productos elegibles de los países beneficiados al mercado estadounidense, para generar así oportunidades de trabajo que permitan erradicar los cultivos ilícitos en su territorio.

---

<sup>9</sup> **OMC:** Organización Mundial del Comercio, se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones.

## 2.2 Producción Nacional

La floricultura ecuatoriana se destaca por poseer una diversidad en especies naturales debido a las condiciones climatológicas favorables, teniendo como producto estrellas a las rosas, con más de 60 variedades y una fuerte demanda en el mundo, motivo por el cual existe un mayor número de hectáreas cultivadas de esa especie, alrededor de 2500 hectáreas de producción como se muestra en la Tabla 1.

Tabla No. 1

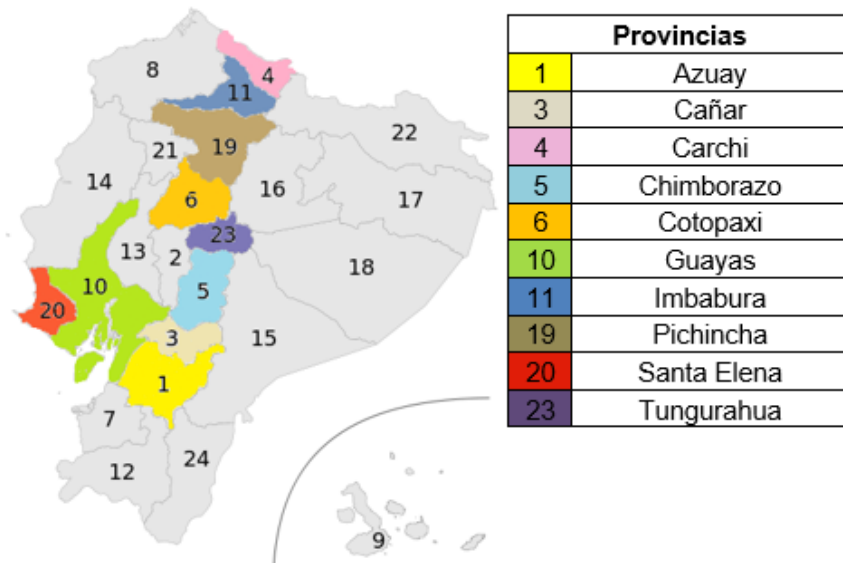
SUPERFICIE CULTIVADA Y NÚMERO DE PLANTAS POR TIPO DE FLOR SEGÚN PROVINCIAS															
Provincias		TIPO DE FLOR													
		Rosas	Claveles	Gypsophila	Calla	Hypericum	Alstromeria	Limonium	Gerbera	Aster	Delphinium	Flores de Verano	Flores Tropicales	Follajes	Otras
AZUAY	Hectáreas	29.80	.	84.50	.	21.00	.	4.00	1.00	.	6.00	2.50	.	.	1.50
	No. Plantas	1,069,335	.	8,770,000	.	3,175,956	.	102,000	36,000	.	300,000	465,000	.	.	1,040,000
CARCHI	Hectáreas	117.60	.	.	1.00	.	.	.	.	.	.	15.00	.	4.50	.
	No. Plantas	8,638,921	.	.	6,000	.	.	.	.	.	.	250,000	.	25,000	.
CAÑAR	Hectáreas	25.30	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	No. Plantas	1,493,529	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
CHIMBORAZO	Hectáreas	11.50	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	No. Plantas	698,007	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
COTOPAXI	Hectáreas	572.10	42.50	.	.	7.20	.	.	.	.	2.00	23.80	.	.	.
	No. Plantas	42,096,646	8,964,290	.	.	720,000	.	.	.	.	70,000	2,573,722	.	.	.
GUAYAS	Hectáreas	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	76.30	34.00	.
	No. Plantas	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	92,596	667,940	.
IMBABURA	Hectáreas	105.20	.	19.80	.	62.90	.	14.40	.	0.30	1.50	34.90	.	.	.
	No. Plantas	6,584,060	.	906,600	.	7,627,100	.	890,600	.	21,000	24,000	2,050,460	.	.	.
PICHINCHA	Hectáreas	1,655.70	44.10	212.10	30.80	72.10	12.50	9.90	1.20	4.90	16.50	102.90	.	3.00	0.20
	No. Plantas	119,231,591	11,875,975	14,062,552	1,258,600	15,371,844	285,388	346,188	30,000	2,195,600	1,670,231	28,220,089	.	900,000	300,000
SANTA ELENA	Hectáreas	.	.	.	.	.	.	.	1.20	.	.	.	.	.	.
	No. Plantas	.	.	.	.	.	.	.	60,734	.	.	.	.	.	.
TUNGURAHUA	Hectáreas	.	2.00	.	.	.	.	.	.	.	3.60	9.90	.	.	.
	No. Plantas	.	133,000	.	.	.	.	.	.	.	360,000	990,397	.	.	.
TOTAL NACIONAL	Hectáreas	2,517.20	88.60	316.40	31.80	163.20	12.50	28.30	3.40	5.20	29.60	188.90	76.30	41.50	1.70
	No. Plantas	179,812,089	20,973,265	23,739,152	1,264,600	26,894,900	285,388	1,338,788	126,734	2,216,600	2,424,231	34,549,668	92,596	1,592,940	1,340,000

Fuente: MAGAP/SIGAPRO – SENACYT 'PROYECTO SIGFLORES 2009.2010'

Elaborado por: Mat. Víctor Bucheli

Gráfico No. 5

### Provincias productoras de flores



Fuente: MAGAP/SIGAPRO – SENACYT ‘PROYECTO SIGFLORES 2009.2010’  
Elaborado por: Los Autores

La Sierra ecuatoriana es la zona más favorable para el crecimiento de varias especies, con una temperatura promedio de 15°C, situándose en ella la Provincia del Pichincha catalogada como el principal productor de flores ecuatorianas, con la mayor producción de rosas y a su vez cuenta con hectáreas de otras flores como la gypsophilla, claveles, flores de verano, etc; mientras que en la Provincia del Guayas se pueden encontrar flores y follajes tropicales.

En la Tabla No. 2 se muestran los diferentes tipos de flores, las rosas en primer lugar, las cuales poseen un representativo número de productores; así mismo se muestran diferentes especies con su determinada superficie plantada, número de productores y número de plantas.

Tabla No. 2

<b>Superficie cultivada, número de plantas y Productores según tipo de flores</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Número de productores</b>	<b>Superficie Plantada</b>	<b>Número de Plantas</b>
Rosas	275	2,517.20	179,812,089
Claveles	16	88.60	20,973,265
Gypsophila	29	316.40	23,739,152
Calla	8	31.80	1,264,600
Hypericum	19	163.20	26,894,900
Alstromeria	3	12.50	285,388
Limonium	13	28.30	1,338,788
Gerbera	3	3.40	126,734
Aster	4	5.20	2,216,600
Delphinium	12	29.60	2,424,231
Flores de Verano	45	188.90	34,549,668
Flores Tropicales	7	76.30	92,596
Follajes	10	41.50	1,592,940
Otras Flores	3	1.70	1,340,000

Fuente: MAGAP/SIGAPRO – SENACYT ‘PROYECTO SIGFLORES 2009.2010’

Elaborado por: Mat. Victor Bucheli

### **2.3 Impacto en las exportaciones (Balanza Comercial)**

El sector florícola desde sus inicios formó parte de los principales productos no petroleros no tradicionales en las exportaciones de la balanza comercial concibiendo fuertes ingresos, con una variedad de especies que se cultivan en las diferentes regiones del país. Esta actividad agrícola ha contribuido con el desarrollo del país abriendo puertas de mercados internacionales y generando empleos; una hectárea de flores genera 12 veces más empleo que el banano, 130 veces más que la actividad camaronera y esa misma hectárea genera 20 veces más divisas que el banano y 30 más que

una hectárea de camarón, es así como en el año 2010 el país exporto alrededor de 608 millones de dólares. (Agrytec, 2010).

Gráfico No. 6

### Participación Porcentual de Principales Productos



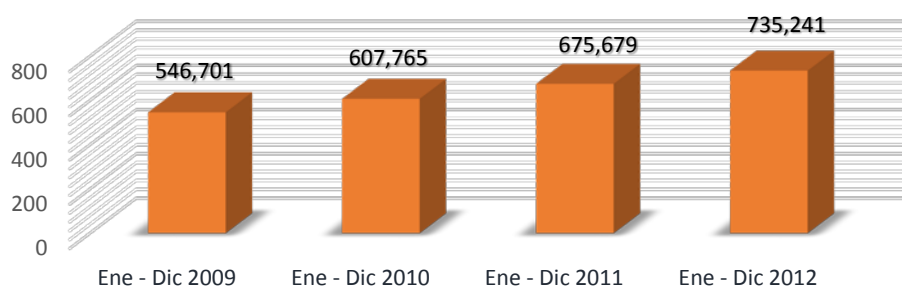
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Los Autores

Durante el periodo 2009-2012, es decir los últimos cuatro años se ha podido notar que el valor de las exportaciones aumenta al término de cada año respectivamente, al finalizar el año 2012 el valor FOB registrado fue de 735,241 millones de dólares y 546,701 para el 2009, por lo tanto que se dio un crecimiento del 1.34% en la exportación de flores naturales. Para observar de manera más detallada las exportaciones durante el periodo 2009-2012 ir al Anexo 1.

Por otra parte, si se realiza un análisis mensual de las exportaciones se determina que la demanda del mercado internacional en la que interactúa Ecuador no tiende a ser continua, existen altas y bajas ya que la competencia es fuerte, los meses que se registran altos ingresos se dan en fechas especiales como San Valentín, Día de las Madres, etc.

### Exportaciones periodo 2009-2012

Gráfico No. 7 Valor FOB/Miles USD



#### Flores Naturales

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

### 2.3.1 Partida arancelaria

Para la exportación de flores se utiliza el código 0603 que corresponde a la clasificación arancelaria del sector florícola, esta estructura se divide en dos grupos, las flores "frescas" que detallan las especies distinguidas a nivel mundial como las rosas y "las demás" donde se encuentran las otras especies. (Tabla No.3).



Tabla No. 3

Código	Subpartida	Detalle
<b>06.03</b>		<b>Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.</b>
		-Frescos
0603.11.00	.00	- -Rosas
0603.12		- -Claveles:
0603.12.10	.00	- - -Miniatuara
0603.12.90	.00	- - -Los demás
0603.13.00	.00	- -Orquídeas
0603.14		- -Crisantemos:
0603.14.10	.00	- - -Pompones
0603.14.90	.00	- - -Los demás
0603.19		- -Los demás:
0603.19.10	.00	- - -Gypsophila (Lluvia, ilusión) (Gypsophila paniculata L.)
0603.19.20	.00	- - -Aster
0603.19.30	.00	- - -Alstroemeria
0603.19.40	.00	- - -Gerbera
0603.19.90		- - -Los demás
0603.19.90	.10	- - - -Lirios
0603.19.90	.90	- - - -Los demás
0603.90.00	.00	-Los demás

Fuente: MAGAP/SIGAPRO – SENACYT ‘PROYECTO SIGFLORES 2009.2010’  
 Elaborado por: Los Autores

## 2.3.2 Principales Destinos

Debido a la calidad y belleza incomparable de las flores ecuatorianas el país ha logrado perfilarse como uno de los productores más cotizados en el mundo, considerando sus flores como las mejores.

Estados Unidos encabeza la lista de países compradores de las flores ecuatorianas ya que alrededor del 42% de las exportaciones se dirige a ese mercado, mientras que el 50% es enviado a países europeos como Rusia y Países Bajos que son los más representativos, teniendo 22% y 10% respectivamente, el valor vendido a Rusia constituyó un crecimiento promedio anual del 27% como se muestra en la Tabla No.4. En Sudamérica, Ecuador es segundo exportador de flores, el primero es Colombia.

Tabla No. 4

Principales compradores							
Valor FOB / Miles USD							
País	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2007 - 2010	Partic. 2010
<b>Estados Unidos</b>	287,25	398,86	227,04	253,21	136,12	-4.12%	41.66%
<b>Rusia</b>	63,03	55,23	111,45	129,31	65,51	27.07%	21.28%
<b>Países Bajos</b>	41,98	37,61	77,30	58,23	28,79	11.53%	9.58%
Italia	9,29	7,40	21,16	24,23	12,02	37.65%	3.99%
Canadá	9,36	6,54	15,82	21,57	11,61	32.04%	3.55%
España	12,74	6,90	15,12	15,02	7,48	5.64%	2.47%
Alemania	6,65	4,81	12,13	12,74	5,65	24.20%	2.10%
Ucrania	1,85	2,39	7,46	15,59	8,01	103.50%	2.57%
Suiza	5,84	3,53	8,70	8,22	3,57	12.07%	1.35%
Chile	5,19	4,22	6,28	7,23	3,87	11.65%	1.19%
Francia	4,26	2,92	7,59	8,00	3,95	23.38%	1.32%
Japón	5,15	4,33	5,94	7,18	3,25	11.74%	1.18%
Colombia	3,41	3,23	2,95	3,68	2,70	2.61%	0.61%
Reino Unido	1,58	2,74	2,82	2,40	1,18	15.04%	0.40%
Austria	790	749	1,94	5,45	836	90.34%	0.90%
Demás países	10,34	16,03	22,93	35,63	17,95	51.05%	5.86%
<b>Total General</b>	<b>468,75</b>	<b>557,56</b>	<b>546,69</b>	<b>607,76</b>	<b>312,57</b>	<b>9.04%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

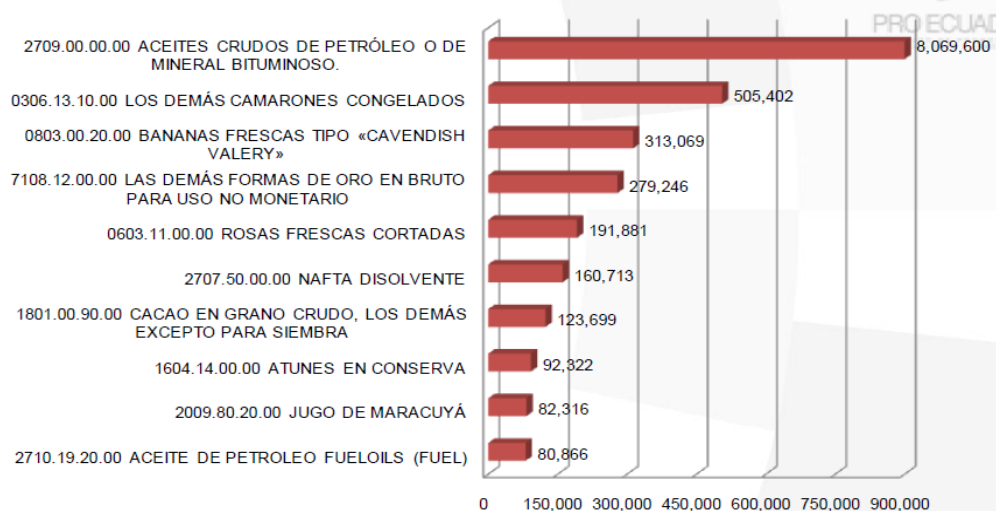
Elaborado por: Unidad de Inteligencia Comercial PROECUADOR

A pesar de que el costo de la logística de enviar las flores a Europa sea más alto en comparación a enviar a los Estados Unidos, la relación calidad-costos hace que las flores ecuatorianas se coticen en mejores precios, por tal motivo resulta muy atractivo el mercado europeo.

## Estados Unidos

Un gran porcentaje de la exportación de especies ecuatorianas se direcciona a Estados Unidos por lo que es considerado como uno de los países más importantes, es substancial mencionar que este país de América del Norte participa en el sector florícola de manera activa siendo también productor y exportador, no obstante la producción no se mantiene constante durante el transcurso del año debido a cambios climatológicos, por ejemplo en la temporada de invierno su producción es deficiente, por tal motivo proveedores como Ecuador, Colombia y Holanda aprovechan esta oportunidad para ganar participación en el mercado y fortalecer lazos.

**Gráfico No. 8** PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR A ESTADOS UNIDOS  
Miles USD FOB  
2012



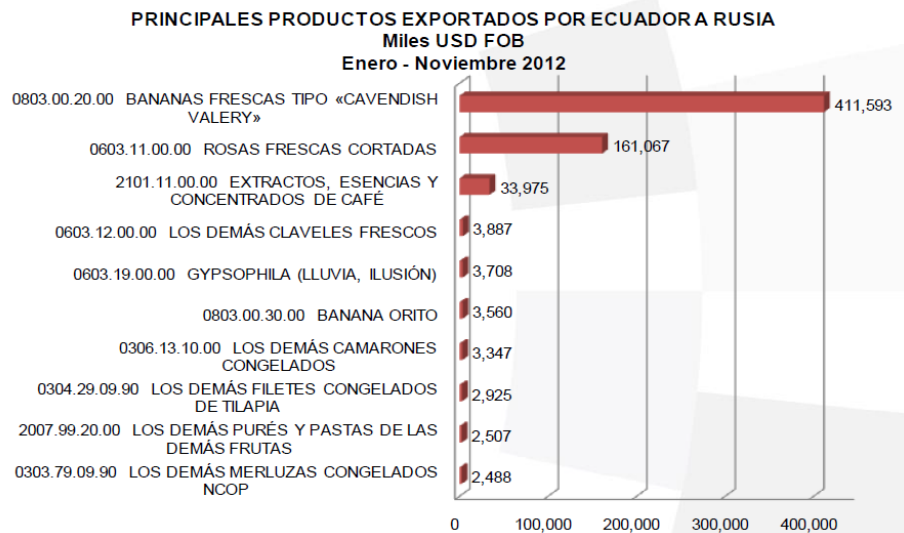
Fuente: PROECUADOR Ficha Técnica País  
Elaborado por: PROECUADOR

## Rusia

El mercado ruso se ha convertido en el principal destino de las exportaciones ecuatorianas a nivel de países europeos y uno de los productos destacados son las flores naturales. Fechas especiales como San Valentín se celebra con gran intensidad en ese país; el mercado ruso prefiere los productos ecuatorianos por su calidad y durabilidad.

El Ecuador ha exportado 42 sub partidas hacia Rusia de enero a agosto del año 2012, en su mayor medida banano con 63.77% de participación, seguido por rosas 26.04% y extractos de café 4.50%. El superávit comercial ha tendido a incrementarse llegando a su punto más alto en el año 2011 con USD 603.26 millones de superávit. Vale destacar que con la Federación Rusa el país posee el mayor superávit comercial por país. (Pro Ecuador, 2012)

Gráfico No. 9



Fuente: PROECUADOR Ficha Técnica País

Elaborado por: PROECUADOR

## Países Bajos

Países Bajos se caracteriza por ser una nación productora, importadora y exportadora de flores por poseer un alto consumo de flores frescas, son usadas para arreglos caseros, eventos y un gran porcentaje es usado para reexportar a diferentes países de Europa.

El Ecuador exportó 182 sub partidas hacia Países Bajos en el año 2011, en su mayor medida Cacao. La balanza comercial ha sido positiva durante el periodo 2007 – 2012 Enero, llegando a un saldo total en el último año de este periodo a USD 128.83 millones de superávit. En el primer mes del 2012 se tiene un superávit de USD 1.01 millones. (Pro Ecuador, 2012)

Gráfico No. 10



Fuente: PROECUADOR Ficha Técnica País

Elaborado por: PROECUADOR

### 2.3.3 Organizaciones gremiales

- **Expoflores**

Expoflores es la asociación líder de floricultores en el Ecuador que representa a sus asociados y al sector ante las distintas autoridades ya sean nacionales, seccionales y locales. Esta agrupación trabaja en conjunto con el Estado ecuatoriano para mantener la competitividad de la flor ecuatoriana en el mercado internacional, brindando servicios en diversas secciones como logística, área técnica, relaciones públicas.

Flor Ecuador es un programa socio ambiental del cual forma parte Expoflores que establece estándares para la certificación de sistemas de producción de flores frescas cortadas y follajes en el país, y sus objetivos principales son:

- ✓ Minimizar el impacto ambiental causado por la actividad florícola.
- ✓ Brindar un ambiente estable a los trabajadores de empresas florícolas.
- ✓ Reducir el uso de plaguicidas.

- **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multi sector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

Entre los objetivos principales de la institución se encuentran; el fortalecimiento y la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos; el mejoramiento de las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura. Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable

- **ProEcuador**

Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, anexo a la Cancillería, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional; con esto PRO ECUADOR, más que una entidad, es un aliado comercial preocupado en el desarrollo del negocio de los exportadores nacionales.

## 2.4 Descripción de flores tropicales y follajes exportados en la Prov. del Guayas

### 2.4.1 Clasificación de las flores tropicales

#### Heliconias

Este tipo de flores tropicales son originarias de Sudamérica, Centroamérica y también se las puede encontrar en Indonesia, ya que su habitat natural son las regiones selváticas que contengan un grado alto de humedad para así desarrollarse de la manera adecuada.

- **Small Heliconias**

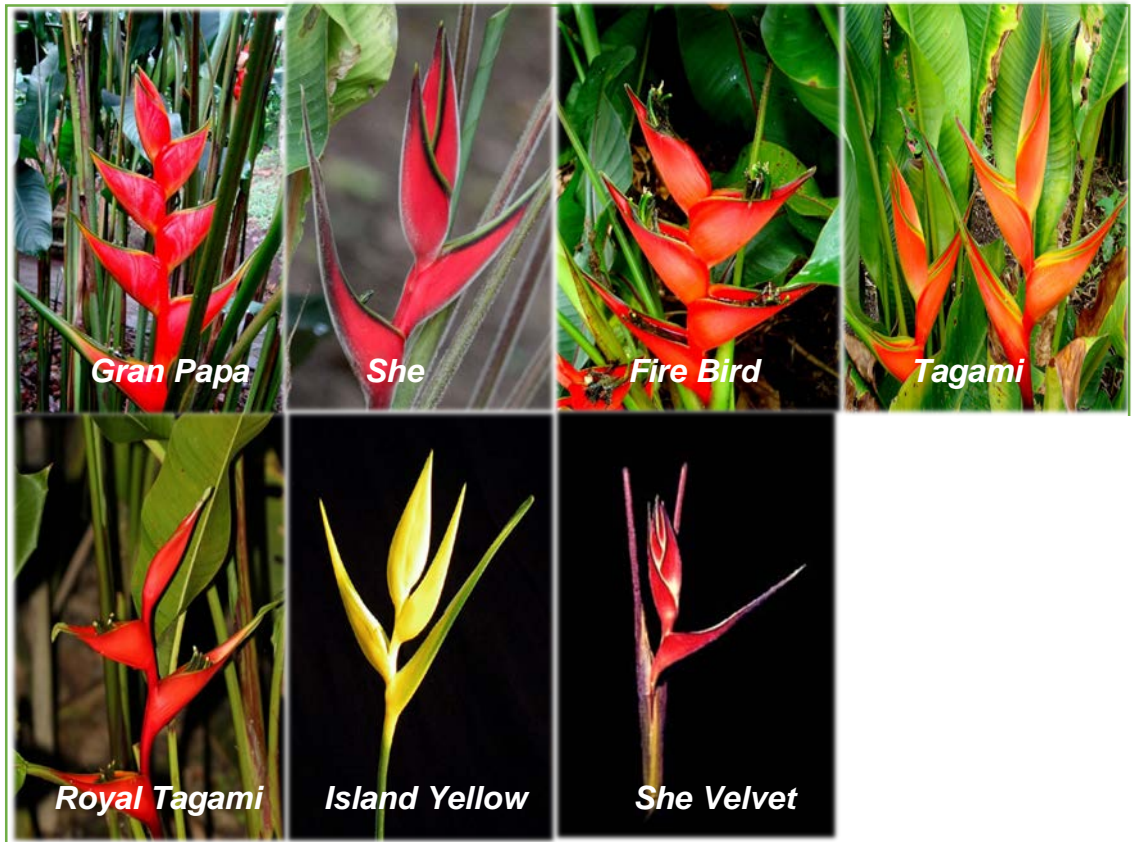


Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 2



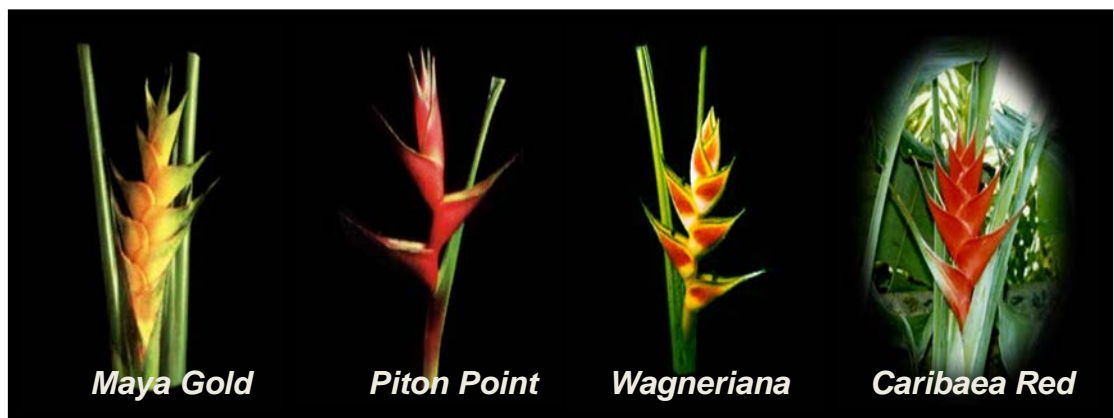
▪ **Medium Heliconias**



Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 3

▪ **Large Heliconias**



Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 4

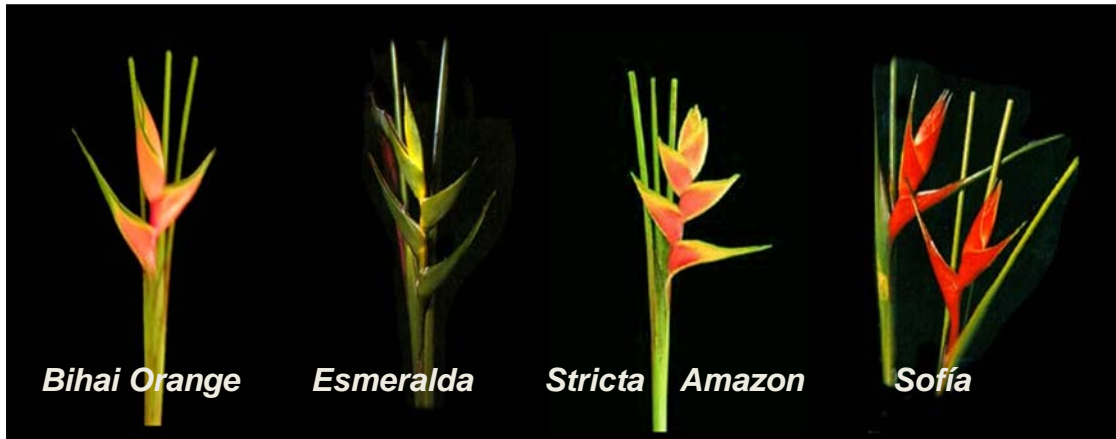


Figura No. 5

Fuente: Magic Flowers.com

▪ **XXL Heliconias**



Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 6



**Figura No. 7**

Fuente: Magic Flowers.com

▪ **Pendant Heliconias**



Fuente: Magic Flowers.com

**Figura No. 8**

## Gingers

Estas flores tropicales pertenecen a la familia de las Zingiberaceas, provienen de la zona indo-malaya y su habitad es de temperatura suave con alta humedad; aunque ginger en ingles significa jengibre, no se trata de la flor que produce la planta de jengibre, pero si corresponden de la misma familia.

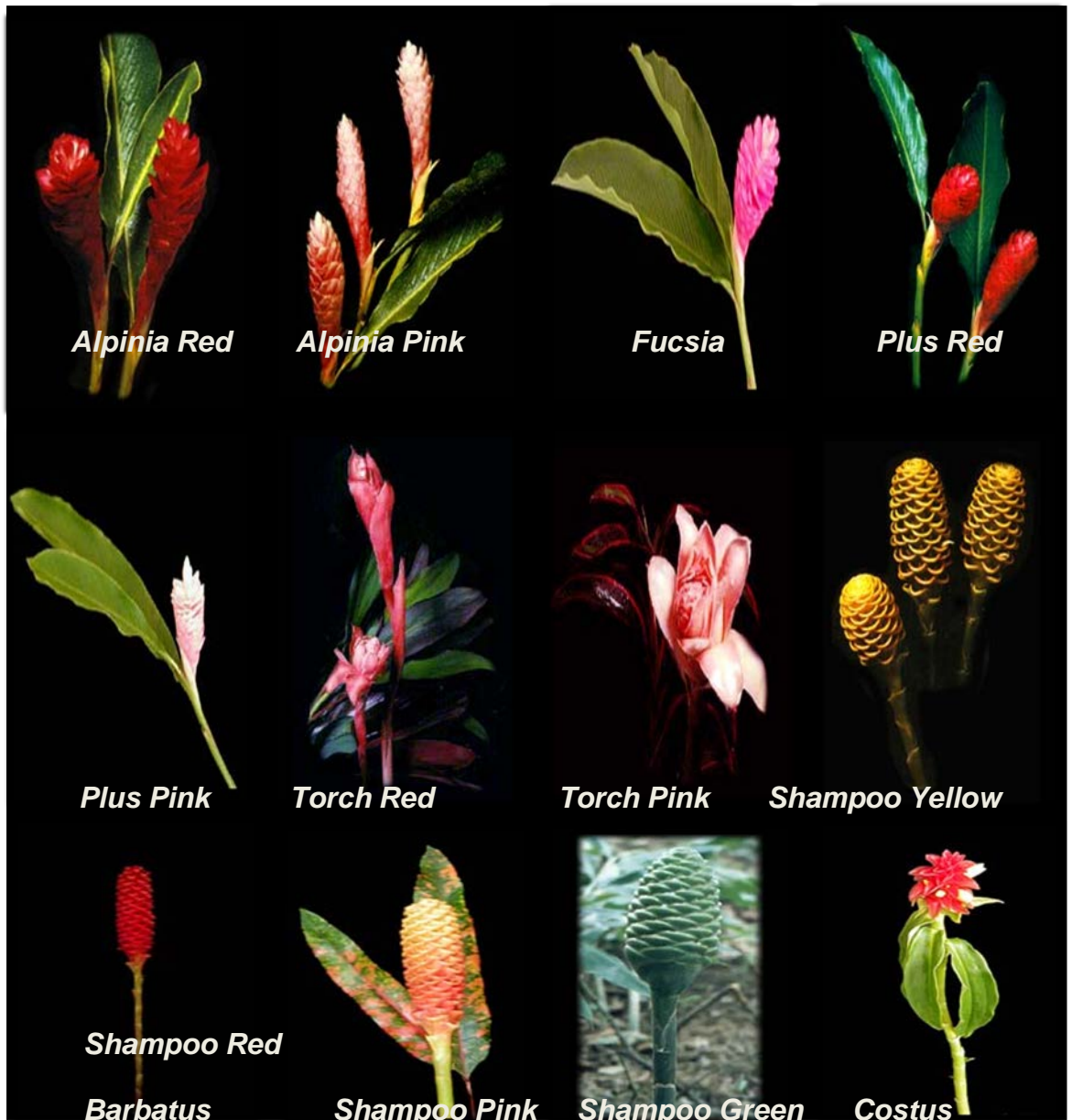


Figura No. 9

Fuente: Magic Flowers.com

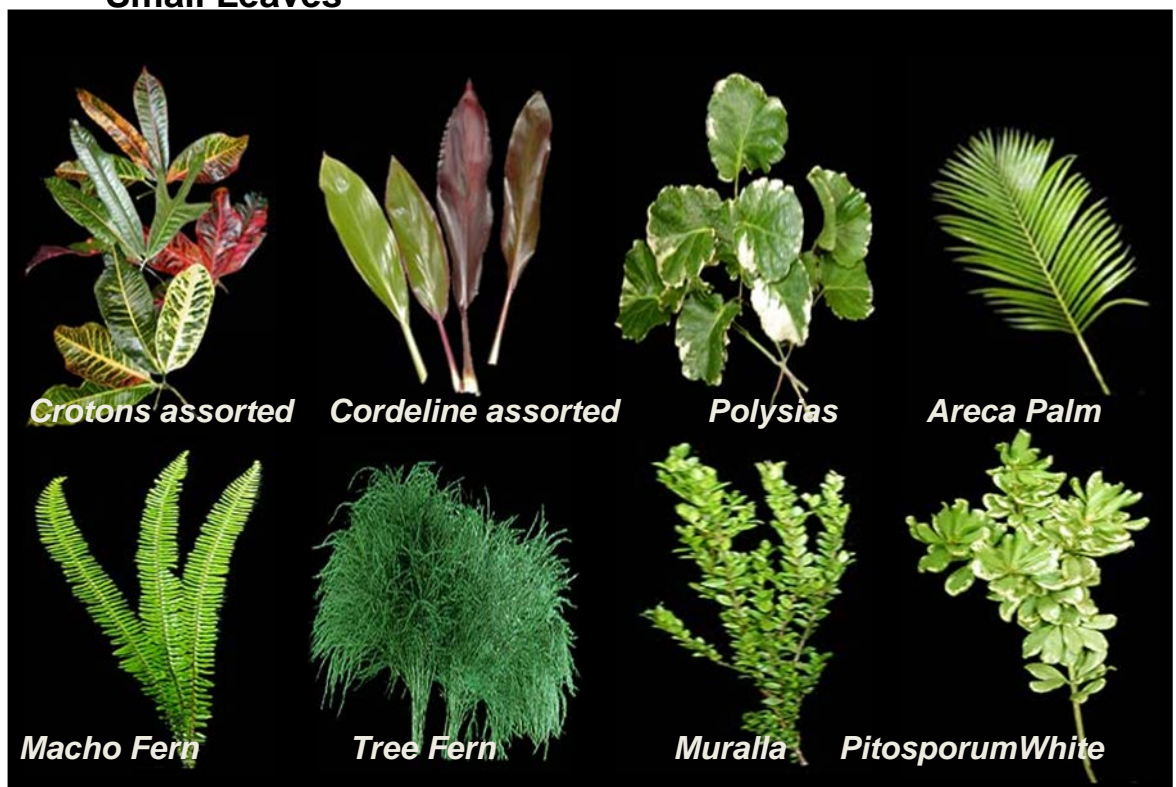


**Figura No. 10**  
Fuente: Magic Flowers.com

### 2.4.2 Follajes y su clasificación

Los follajes son especies usadas para mejorar la apariencia, darle los retoques finales a bouquets tropicales, arreglos florales, ya que consiguen que la belleza natural de las demás flores reluzca.

- **Small Leaves**



Fuente: Magic Flowers.com

**Figura No. 11**

- **Medium Leaves**



Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 12

- **Large Leaves**



Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 13

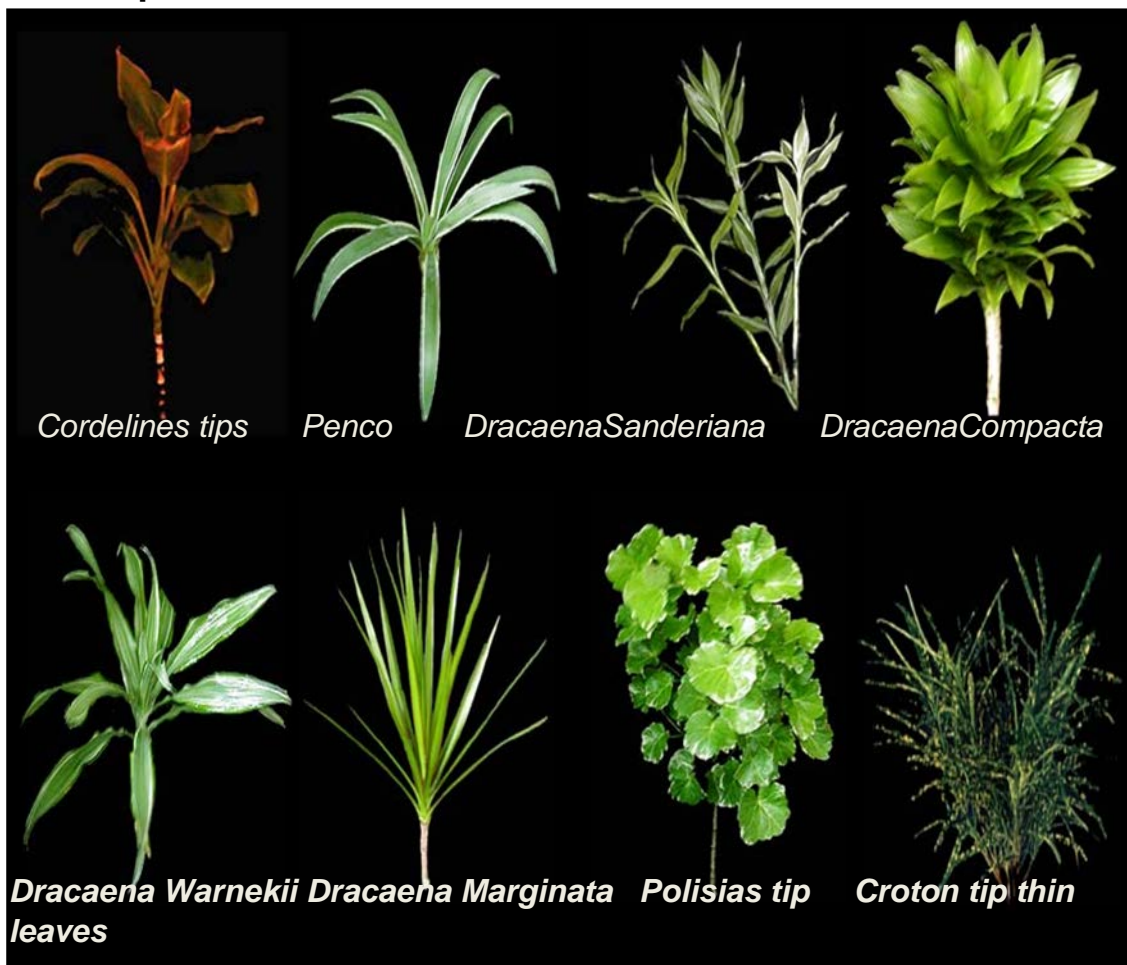


*Alocacia Varigated*    *Umbrella Palm*    *Dragon Tongue*    *Musas Leaves*

Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 14

▪ **Tips Terminalis**



*Cordelines tips*    *Penco*    *Dracaena Sanderiana*    *Dracaena Compacta*

*Dracaena Warnekii*    *Dracaena Marginata*    *Polisia tip*    *Croton tip thin leaves*

Fuente: Magic Flowers.com

Figura No. 15

## 2.5 Post Cosecha de flores y follajes tropicales

El proceso post cosecha se basa en manuales elementales para la regulación del producto cosechado y la tecnología de manejo adecuada para la conservación de dicho producto en su estado original. El objetivo primordial de la post cosecha es la preservación de calidad del producto luego de la cosecha.

Para que se lleve a cabo dicho proceso en el caso de las flores, es necesario saber la temporada de cultivo de las diferentes especies, ya que algunas solo florecen un mes al año y otras hasta diez meses en el mismo año. Como se muestra en la Tabla No. 5, el periodo de las flores y en la Tabla No. 6, el periodo de los follajes.

Así mismo, el cuidado en las labores post cosecha tales como: la desinfección, el lavado, el enjuague, son fundamentales para conservar las características especiales de cada flor.

Tabla No. 5

<b>Periodos de Desarrollo del cultivo</b>	
<b>Variedad</b>	
<b>Flores</b>	<b>Meses</b>
Heliconias colgantes (pendant heliconias)	12
Heliconias grandes	14
Heliconias medianas	12
Heliconias pequeñas	8
Ginger	12

Fuente: Magic Flowers.com



Tabla No. 6

<b>Periodos de Desarrollo del cultivo</b>	
<b>Variedad</b>	
<b>Follajes</b>	<b>Meses</b>
Cordilynes	8
Papiros	6
Palmas	24
Acordeones	6
Paja toquilla	6
Sanseveria	6

Fuente: Magic Flowers.com

En el momento que las flores tropicales se encuentran listas para ser cortadas, el corte al tallo se lo debe hacer lo más bajo posible. Una vez que las flores son cortadas es esencial su hidratación y son colocadas inmediatamente en cajas con suficiente agua; en la cajas solo deben estar las flores y los tallos por lo que las hojas deben ser extraídas, luego son agrupadas por decenas o docenas para así trasladarlas a la empacadora, este proceso por lo general se lo lleva a cabo mediante un sistema de cable.

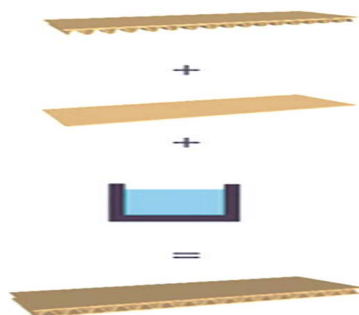
El sistema cable vía es muy usado porque reduce el riesgo de daño en las flores, llegando con mayor rapidez a la empacadora y no se necesitan de muchas personas trabajando en el área, teniendo así un bajo costo para la empresa. Una vez que las flores llegan a la empacadora son introducidas en tanques con suficiente agua para llevar a cabo el proceso de lavado y desinfección.

## 2.5.1 Packaging

Packaging se encuentra dentro de la fase post cosecha y es un factor substancial para la obtención de la calidad óptima de las flores en general ya que a partir de ese punto se debe ejecutar una cuidadosa manipulación y transportación adecuada para evitar cualquier daño físico, provocando que el tiempo de vida del producto se acorte.

Las flores y los follajes se empacan en cajas de cartón corrugado, un material compuesto de dos o más hojas corrugadas pegadas entre si y adjuntas a hojas lisas, es el más usado en las exportaciones de flores por tener la propiedad de absorber la humedad que se encuentra alrededor y de los productos, ya que se está hecho a base de fibras naturales y de madera.

Figura No. 16



Cuando las especies están preparadas para ser introducidas en las cajas es recomendable usar láminas de papel para envolver y proteger el grupo de flores y no materiales de plástico que provocarían el desarrollo de hongos y bacterias, pudriendo la flor; el papel picado es otro elemento importante debido a que amortigua los golpes, además del uso de sujetadores. En la tabla que se encuentra a continuación se da a conocer las medidas de las cajas:

Tabla No. 7

<b>Dimensiones de Caja (en centímetros)</b>			
<b>Tipo de Caja</b>	<b>Largo</b>	<b>Ancho</b>	<b>Alto</b>
Tabaco	105	25	25
Full = 2 Tabacos	105	50	25
Flat	105	50	12.5
Cuarto = ½ Tabaco	52.5	25	25

Fuente: Ecu Magic S.A.

Elaborado por: Los Autores

La cantidad de flores y follajes tropicales que caben en el interior de las cajas varía según de la especie, tamaño, forma y característica de las mismas; el número puede ir desde doce a cien flores correspondientemente en cada caja, al mismo tiempo depende del volumen requerido por el cliente. En las cajas de cartón debe ir impresa o en etiqueta la siguiente información en inglés o español:

- Nombre y slogan de la empresa
- Números de contacto, e-mail y dirección de la empresa
- Naturaleza del producto
- Temperatura adecuada para el producto
- Indicación de carga frágil

A diferencia de las rosas y otras variedades, las flores tropicales no necesitan ser sometidas a refrigeración ya que son sensibles a temperaturas bajas, y se produciría un daño en la flor, la temperatura adecuada es de 15°C.

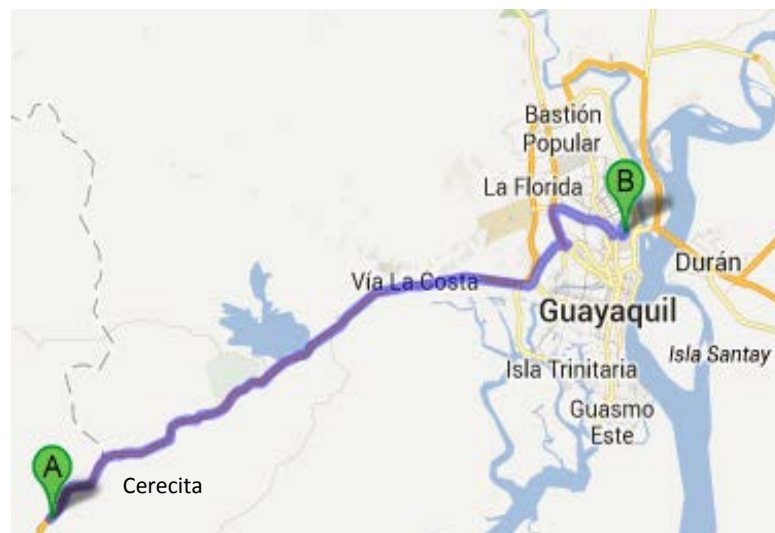
## 2.6 Transportación

### 2.6.1 Transporte Terrestre

Una vez que el empaquetado se ha ejecutado, las cajas de flores son transportadas en camiones, estos pueden ser propios de la empresa o por contrato a una agencia de carga para ser llevados a la terminal aérea con destino al exterior del país, estos transportes deben contar con excelente ventilación y control de temperatura por tratarse de productos delicados, de esa manera se evita algún daño.

Para determinar la distancia existente entre las fincas productoras y el aeropuerto para la exportación de las flores, en este caso se toma como referencia la compañía EcuMagic S.A. Magic Flowers, su finca está situada en la Parroquia Cerecita, Cantón Guayaquil precisamente en el Km. 6.5 vía Safando Hacienda Palo Santo; el tramo desde ese punto al Aeropuerto de Guayaquil José Joaquín de Olmedo es 57 km, el tiempo es aproximadamente de 52 minutos.

Figura No. 17



Fuente: Google Maps

Sin embargo, en los últimos años se han ido presentando inconvenientes en la parte logística en dicha Terminal por lo que ha obligado a la empresa a buscar otra alternativa que es el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Tababela, lo que concierne a distancia, tiempo aumenta a 491 km y alrededor de 8 horas 45 minutos.

**Figura No. 18**



Fuente: <http://vanguardiaweb.blogspot.com/2013/02/abrio-las-puertas-en-nuevo-aeropuerto.html>

## 2.6.2 Transporte Aéreo

Las aerolíneas de carga que funcionan en la ciudad de Guayaquil para el envío de flores y follajes tropicales a los diferentes destinos son: American Airlines Cargo, Iberia y KLM Cargo; de igual manera estas compañías trabajan en Quito y se le suman más opciones como Air Germany, Cargolux y Martinair. El itinerario de las líneas aéreas se detalla a continuación en las siguientes tablas:

## AMERICAN AIRLINES GYE

Tabla No. 8

<b>Desde</b>	Guayaquil	<b>Sale (GMT - 5)</b>	<b>Llega (GMT -4)</b>	<b>Duración</b>
<b>Hacia</b>	Miami	7:00 AM	12:35 PM	4h 35m
1933 Millas		11:35 PM	5:05 AM	4h 25m
<b>Frecuencia del vuelo:</b>		Lunes a Domingo		

Fuente: American Airlines cargo  
Elaborado por: Los Autores

## AMERICAN AIRLINES UIO

Tabla No. 9

<b>Desde</b>	Quito	<b>Sale (GMT - 5)</b>	<b>Llega (GMT -4)</b>	<b>Duración</b>
<b>Hacia</b>	Miami	12:30 AM	5:40 AM	4h 10m
1798 Millas		6:30 AM	11:45 AM	4h 10m
		8:40 AM	2:00 PM	4h 20m
<b>Frecuencia del vuelo:</b>		Lunes a Domingo		

Fuente: American Airlines cargo  
Elaborado por: Los Autores

## KLM GYE

Tabla No. 10

<b>Desde</b>	Guayaquil	<b>Sale (GMT - 5)</b>	<b>Llega (GMT +2)</b>	<b>Duración</b>
<b>Hacia</b>	Ámsterdam	18:35 PM	13:05 PM	11h 30m
6110 Millas		Llegada al día siguiente		
<b>Frecuencia del vuelo:</b>		Martes a Domingo		

Fuente: KLM cargo  
Elaborado por: Los Autores

## KLM UIO

**Tabla No. 11**

<b>Desde</b>	Quito	<b>Sale (GMT - 5)</b>	<b>Llega (GMT +2)</b>	<b>Duración</b>
<b>Hacia</b>	Ámsterdam	15:55 PM	13:05 PM	14h 10m
Parada en Guayaquil 1h 40 min de espera				
6285 Millas		Llegada al día siguiente		
<b>Frecuencia del vuelo:</b>		Martes a Domingo		

Fuente: KLM cargo  
Elaborado por: Los Autores

Para que las flores lleguen a su destino final se utilizan pallets, son preferidos por las aerolíneas puesto que facilitan la traspotación de la carga y ahorran espacio, en uno de ellos pueden caber hasta 130 cajas Full. Los pallets deben ser cubiertos por unas mallas para controlar los cambios de temperatura. Ver Anexo (2) para observar la distribución de pallets en el interior del avión sin ocasionar daños en la carga.

**Figura No. 19**



Fuente: Logística Belice

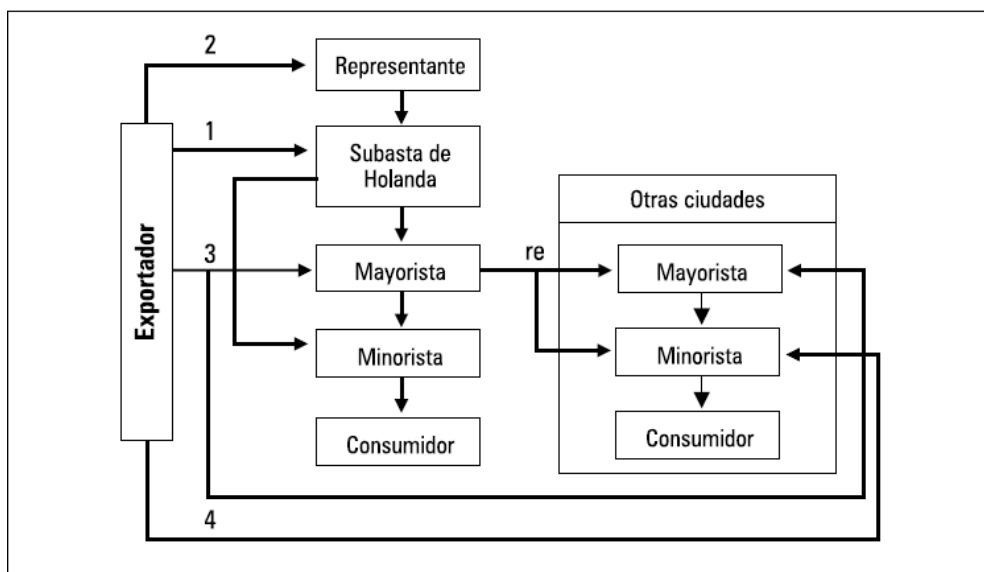
## 2.7 Canales de Distribución

Las flores al ser llevadas de exportadores a consumidores pasan por algunas etapas en las que intervienen agentes, subastas, mayoristas y minoristas, estos actúan dentro de la cadena de distribución.

La gran mayoría de las flores que se comercializan en el mercado europeo para que lleguen al consumidor pasan a través de los siguientes canales:

- Subastas: las flores son tomadas, desempacadas y preparadas para que lo maneje el departamento de subastas en el país de destino.
- Agente importador: los productos son recibidos por un agente para luego subastarlas.
- Importador mayorista: las flores llegan al agente y este las envía a un mayorista.
- Importación directa: los productos son recibidos directamente al mayorista de importación para después desempacar, preparar las flores y realizar la venta.

Figura No. 20



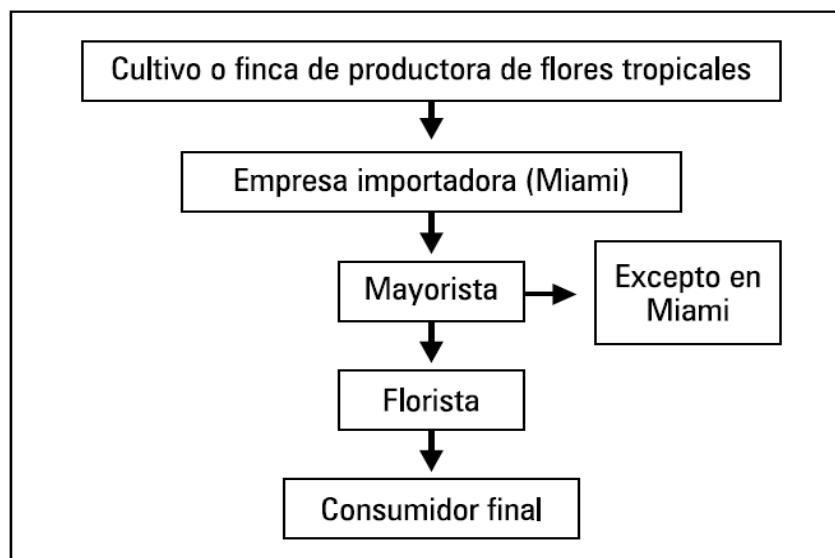
Canales de Comercialización para la exportación a la Unión Europea

Fuente: CBI 2003



En el caso de las exportaciones a Estados Unidos el inicio de la cadena de distribución es Miami por su ubicación estratégica, excelente infraestructura y encontrarse establecimientos de cientos de importadores de flores naturales.

Figura No. 21



Fuente: ProExport

## **CAPÍTULO 3**

### **MODELO DE MEJORAMIENTO**

Para brindar un excelente producto en el mercado sea este nacional o internacional se debe pasar por procesos que se llevan a cabo mediante la aplicación de ciertos conceptos, normas, técnicas, acuerdos; estos son esenciales para la obtención del producto final y la aceptación del cliente, se busca cumplir con los requerimientos y que la demanda crezca.

Cuando se habla de productos perecederos se refiere a aquellos que tienen la probabilidad de sufrir algún daño, descomponerse con el tiempo, a ser sensibles a muchos factores como la temperatura, por ello la prestación de un mayor cuidado y manejo del producto hace que se mantenga en su punto óptimo, y logra ser atractivo para el consumidor.

En el caso de las flores y follajes tropicales la manipulación, temperatura, y trasportación, son factores que influyen directamente con la calidad del producto; es importante saber que este tipo de especies no pueden permanecer a temperaturas frías, de lo contrario perderían su color rápidamente, otra característica es que son resistentes a la manipulación.

No obstante el hecho de que las flores tropicales sean resistentes no quiere decir que no se le debe prestar el debido cuidado ya que como se trata de flores, su belleza es la que las hace atractivas en el mercado y la calidad es un elemento que se debe de mantener. Existen requerimientos de calidad para la comercialización las flores y para que cumplan con los requisitos mínimos estas deben estar:

- Limpias
- Sanas
- Enteras
- Frescas

- Bien formadas
- Libres de plagas e insectos

En el contenido de este capítulo se encontraran técnicas, métodos, sugerencias, estrategias que engloban una propuesta con el fin de obtener un mejoramiento en la calidad del producto de exportación, en este caso las flores y follajes tropicales que son cultivadas en la Provincia del Guayas.

### **3.1 Labores Post-cosecha**

#### **3.1.1 Punto de Corte**

Para aplicación las labores post cosecha es primordial tener un seguimiento continuo de las flores, de su periodo de florecimiento que depende según la especie, el cual se lo mostro en el anterior capítulo en las tablas 5 y 6. Luego de determinar los periodos de florecimiento, cuando se cumplen dichos periodos se procede a realizar el corte.

Las flores que se hallan muy abiertas o pasadas tienen un periodo de vida corto, con un riesgo de marchites rápido y poseen manchas en las brácteas u hojas.

Existen varias técnicas para ejecutar el corte y así evitar el desperdicio de las especies, a continuación se citan algunos métodos y características:

- El corte al tallo debe ser lo más bajo posible, de esa manera se consiguen mejores precios por la flor, a medida que aumenta el tallo, el precio tiende a subir.
- El corte bajo permite la salida de nuevos brotes en la parte inferior de las flores
- Cortar los tallos de forma diagonal, esto facilita la hidratación.

Para realizar este proceso el personal se debe encontrar capacitado y debidamente entrenado, tratar a las flores con delicadeza, es cierto que son resistentes a la manipulación pero cualquier mal maniobra puede perjudicar al producto final. Las herramientas que serán usadas para este proceso son las siguientes:

- **Tijeras:** empleados principalmente para el corte flores pequeñas.
- **Cuchillos Curvos:** utilizados para flores medianas y grandes.
- **Medidas:** para indicar el largo de los tallos y realizar el corte, de esa manera se tiene uniformidad en las flores cortadas.
- **Cajas:** recipientes que contienen agua para que las flores puedan ser llevadas a la empacadora.

Las flores una vez cortadas deben ser puestas inmediatamente en recipientes totalmente desinfectados para evitar cualquier contagio, los recipientes deben contener suficiente agua para que se hidraten las flores y luego ser enviadas a la empacadora.

La temperatura es un punto importante ya que cambios bruscos afectarían a la flor en la pérdida de color, es por eso que desde el momento en que se efectúa el corte la temperatura debe mantenerse, no deben ser expuestas al frío.

### **3.1.2 Proceso de empaque**

#### **3.1.2.1 Lavado de las flores**

Cuando las flores llegan a la empacadora deben ser retiradas de las cajas en que fueron puestas luego del corte para ser lavadas en tanques con agua de hasta el 75% de su capacidad, no es recomendable introducir demasiadas flores de esa manera se evita que toquen los lados del tanque o que haya fricción entre ellas.

En el lavado de la flor se debería usar espuma suave para quitar materiales adheridos o insectos. Para la realización de esta labor las personas encargadas usaran elementos de protección. Cuando las flores estén libres de residuos de productos químicos se las deja secar en el ambiente y después se procede a su empaque.

### 3.1.2.2 Manejo de empaque

El proceso de empaquetado o embalaje del producto es imprescindible para darle un mayor periodo de vida a las flores, se evitan los daños físicos y el uso de ciertos materiales que pueden resultar perjudiciales para el producto.

El material adecuado para el empaque de flores son las cajas de cartón corrugado, son fáciles de manipular y no permiten la creación de micro climas en su interior. El uso de láminas de plástico para envolver las flores podría producir condensación y desarrollo de bacterias, mientras que las láminas de papel absorben la humedad y protegen el grupo de flores, por lo que el uso de materiales de plástico no debería ser tomado en cuenta para el manejo del empaque.

El papel picado que es el amortiguador de movimientos ya que evita golpes, es preferible que sea papel periódico sin imprimir para que no manche las flores de tinta.

Figura No. 22



Fuente: Colfloras

### **3.2 Logística de distribución de flores**

Un factor importante en la logística de flores es el tiempo que se toma desde el proceso post cosecha hasta que el producto llega al consumidor, este debe ser el menor posible por tratarse de productos perecibles, puesto que se requiere mantenerlos en las mejores condiciones.

Aun así, en el campo logístico de la Provincia del Guayas se han presentado problemas perjudicando a los productores. En el año 2009 en el Guayas se encontraban alrededor de siete fincas productoras-exportadoras de flores y follajes tropicales, en la actualidad solo se puede ver a una, es el caso de Magic Flowers que a pesar de existir dificultades, ha podido mantenerse activa.

Mediante una charla con María Elvira Delfini Gerente de Magic Flowers se expusieron los principales problemas que se han mostrado:

- Compañías de carga (terrestre) laboran solo de Lunes a Jueves.
- Mala organización en la Terminal Aérea de Guayaquil.
- Pocas aerolíneas de carga para los diferentes destinos.
- Falta de interés en el ámbito comercial (exportación de flores y follajes tropicales) por parte del aeropuerto.

Estos problemas forjaron a las compañías exportadoras a cesar sus actividades por completo o dedicarse únicamente a satisfacer la demanda interna, perdiendo participación en el mercado internacional.

La alternativa que ha optado Magic Flowers es de transportar sus flores hacia el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Tababela y desde esa terminal dirigir sus productos al exterior.

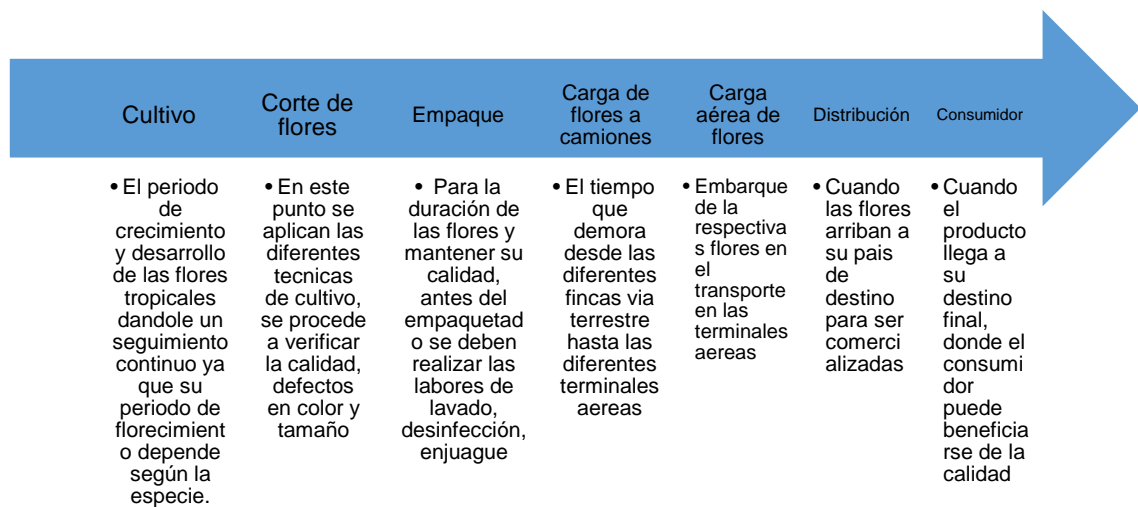
El entorno es preocupante porque resulta más costoso enviar flores desde Quito, y estas deben ser almacenadas por más tiempo hasta llegar a su destino final, afectando a la calidad del producto.

Para un tener un eficaz sistema logístico de distribución de flores tropicales se necesita que la carga se traslade de manera rápida, los tiempos de entrega deben ser menores, es decir que una vez completado el empaquetado del producto sea llevado en el menor tiempo posible a través de camiones en buenas condiciones hacia el aeropuerto y posteriormente con destino al exterior.

Lo conveniente sería enviar las flores desde Guayaquil y no desde Quito por motivos de tiempo y costo, citando el caso de enviar productos a Países Bajos, la aerolínea KLM Cargo va en vuelo directo a Ámsterdam desde Guayaquil y no sucede lo mismo desde Quito puesto que realiza una parada en Guayaquil y el tiempo de espera es de 1 hora 40 minutos; por tal motivo se debe solucionar los problemas presentes en el aeropuerto, dándole espacio a los pequeños productores de flores tropicales y capacitando a su personal para realizar las debidas labores de traslado de carga.

La demanda de flores tropicales está en crecimiento a nivel mundial, por sus características únicas de colores vistosos, gran resistencia y sin necesidad de pasar por procesos de enfriamiento; el país cuenta con un gran potencial que es reconocido por la calidad de sus productos, de sus flores, y catalogado por expertos como uno de los países con mayor variedad de colores y tallos largos en el mundo.

### 3.3 Supply Chain Management



### 3.4 Análisis FODA de las flores tropicales

#### Fortalezas

- Ecuador se encuentra en una zona climática favorable para la producción de diferentes especies de flores, entre ellas las flores tropicales, cuyos tallos y tipos de flores que se cultivan son variadas, de mayor tamaño, vistosidad y duración.
- Las flores tropicales son consideradas una buena opción en el mercado; gracias a la buena reputación de las flores del país con una mayor calidad en comparación de otros países.



- La producción óptima es posible dado que el suelo posee las características adecuadas para la producción de flores, las tierras son aptas, fértiles, arenosas, húmedas, ricas en material orgánico.
- El sector ha generado varias ventajas al país, entre ellos en la balanza comercial, se ha logrado que se diversifiquen las exportaciones.
- Desarrollo de zonas donde se encuentran los cultivos, disminuyendo la migración a la ciudad de las personas y generando mayores plazas de trabajo en el lugar de cultivo.
- Las flores tropicales a diferencia de las demás flores naturales no requieren de una temperatura de más de 16 grados, es decir poseen más tiempo de duración/conservación.
- Uso de canales de riego en el proceso de la post cosecha, el cual mejora y facilita al momento de corte, la condición de las flores.

## **Oportunidades**

- Los principales mercados de las flores ecuatorianas como Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, registran un arancel 0% debido a los diferentes acuerdos preferenciales existentes, entre los cuales se encuentran el ATPDEA para Estados Unidos (hasta el 31 de julio del presente año) y el SGP Plus en Europa.
- Productos fáciles de mercadear debido a sus características específicas y belleza natural.
- Exploración de nuevos mercados o segmentos, como el de China.
- Aprovechamiento de las fechas claves como lo son San Valentín, el día de las madres para asegurar la rentabilidad de los negocios durante el año.

## **Debilidades**

- El transporte aéreo es indispensable en la comercialización de las flores, ya que son productos que requieren de una transportación ágil para que se pueda satisfacer las necesidades de los clientes; se está convirtiendo en un problema cada vez más grave, puesto que no se cuentan con las rutas necesarias para llegar a los diferentes destinos, donde se encuentra la demanda además de los altos costos.
- Falta de alianzas estratégicas entre las empresas de carga y los productores, debido a esto la exportación de flores tropicales en las épocas de mayor importancia es más difícil ya que las agencias de carga prefieren transportar rosas, quienes son sus clientes más importantes.
- Falta de apoyo y conocimiento técnico; para algunos productores de la provincia del Guayas, ha generado una pérdida en la producción, cultivo y recolección de flores, dado que han invertido grandes cantidades de dinero sin tener un conocimiento técnico y apoyo adecuado y al no recuperar la inversión, los productores se ven obligados a bajar el precio para tratar de recuperar parte de sus gastos.
- Falta de organización entre productores, dado que son muchos productores generaría una gran ayuda si todos los productores llegaran a un acuerdo en el que se pueda compartir conocimientos y se trabaje en conjunto.

## **Amenazas**

- Entrada de competidores con costos más bajos.
- Infraestructura aeroportuaria inadecuada.
- Altos costos de transportación aérea.
- Países que son competitivos en el mercado, pueden obtener más participación en el mercado.

### 3.4.1 Estrategia FO-FA-DO-DA

		<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos preferenciales</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Exploración de nuevos mercados</li> <li>• Aprovechamiento de fechas claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de competidores con costos bajos</li> <li>• Infraestructura aeroportuaria inadecuada</li> <li>• Altos costos de transportación aérea a mercados destino</li> <li>• Mejor posicionamiento de competidores</li> </ul>
		<b><i>ESTRATEGIA FO</i></b>	<b><i>ESTRATEGIA FA</i></b>
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad y calidad de especies</li> <li>• Buena opción en el mercado</li> <li>• Suelo fértil</li> <li>• Diversificación de exportaciones</li> <li>• Creación de plazas de trabajo</li> <li>• Tiempo de conservación prolongado</li> <li>• Buena condición de flores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad de los mismos</li> <li>➤ Cultivar en amplias hectáreas para obtener una mayor producción</li> <li>➤ Desarrollo de campañas publicitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratación de transportes de carga con un valor más adecuado.</li> <li>➤ Mejoramiento de la infraestructura logística</li> </ul>
		<b><i>ESTRATEGIA DO</i></b>	<b><i>ESTRATEGIA DA</i></b>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de rutas aéreas necesarias</li> <li>• Falta de alianzas estratégicas entre productores y empresas de carga</li> <li>• No poseen el apoyo y conocimiento técnico necesario.</li> <li>• No organización entre productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de sindicatos para una mejor organización entre productores.</li> <li>➤ Solicitar apoyo para incrementar los acuerdos preferenciales</li> <li>➤ Incrementar las rutas aéreas hacia los diferentes puntos cada semana</li> <li>➤ Desarrollo de buenas relaciones comerciales entre productores y empresas de carga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidación de carga entre diferentes productores</li> <li>➤ Ofrecer a bajo costo, las especies más variadas.</li> </ul>

### 3.5 Análisis Porter de las flores tropicales

- Negociación de clientes o compradores: En este punto es importante mencionar la percepción de los clientes sobre la calidad del producto, es decir si la competencia baja su precio cuanto estarían dispuestos a pagar los clientes por un producto con una buena calidad y mantenerse fiel al producto. En este caso si la competencia (Colombia) baja su precio pero dado a la buena reputación en cuanto a la calidad, los consumidores se mantienen fieles a las flores ecuatorianas.
- Negociación de proveedores o vendedores: En este punto las negociaciones y alianzas estratégicas que se realicen entre productores serian de gran ayuda, puesto que dado al alto costo de transportación y dificultad de acceso a los diferentes destinos de distribución, la participación en el mercado podría disminuir; con la creación de sindicatos entre los productores conllevaría a una menor rivalidad entre los competidores existentes y al aumento de la participación en el mercado y así generando una mayor rentabilidad para el país.
- Amenaza de nuevos entrantes: En este caso la entrada de nuevas empresas productoras de flores en el Guayas está limitada debido a la falta de apoyo tanto al momento de la producción como en la transportación; si entre empresas se reúnen y realizan convenios con empresas de transportación para que así bajen sus costos de fletes dependiendo del volumen de producción.
- Amenaza de Productos / Servicios sustitutos: El uso de flores ornamentales puede considerarse como un producto sustituto de las flores naturales, sin embargo, la demanda de las mismas

no es tan alta en comparación a la de las flores naturales, ya que las personas prefieren las rosas o flores tropicales para decorar su casa, oficina o para realizar un obsequio. Las flores tienen características únicas que permiten diferenciarlas de la competencia.

○ Rivalidad entre los competidores existentes:

- Entrada de competidores con costos más bajos en los productos.
- Limitación de las preferencias arancelarias.
- Mejoramiento de tecnología de países competidores.
- Desventaja en costos independientemente de la escala.

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado un análisis del sector florícola y especificado las condiciones de la cadena logística de las flores y follajes tropicales en la Provincia del Guayas, se obtienen los suficientes elementos para establecer las conclusiones y recomendaciones que podrían ser aplicadas en el campo.

#### **4.1 Conclusiones**

- Desde la llegada del sector florícola a Ecuador, el país se ha logrado posicionar entre los principales puestos en la exportación de flores a nivel mundial, destacándose en las rosas, catalogado como producto estrella debido a su variedad y belleza natural, no obstante en diferentes regiones del país se encuentra una diversidad de especies atractivas para el mercado internacional tales como la gypsophilla, flores de verano, flores y follajes tropicales.
- La floricultura ha sido de gran ayuda para el desarrollo económico ya que este sector forma parte de los principales productos no petroleros no tradicionales en las exportaciones de la balanza comercial concibiendo fuertes ingresos; durante el periodo 2009-2012 se pudo apreciar que el valor de las exportaciones al término de cada año fue en aumento, las fechas en las que se registran altos ingresos son en momentos especiales como San Valentín, Día de las Madres.
- La Provincia del Guayas se especializa en la producción de flores y follajes tropicales debido a su alto grado de humedad,

favorable para el desarrollo de estas especies, teniendo como principales destinos a Estados Unidos, Rusia y Países Bajos. El sistema logístico que se aplica para estas flores es distinto al de otras especies, ya que no necesitan estar sometidas a temperaturas bajas y son resistentes a la manipulación. En la etapa post cosecha se realizan diversas labores como de desinfección, lavado, enjuague, seguida de la colocación de flores en cajas de cartón corrugado, envueltas en láminas de papel con sujetadores para evitar el desarrollo de hongos y bacterias. La transportación de flores desde la finca hasta la terminal, se la realiza por medio de camiones, estos deben contar con ventilación y control de temperatura, el recomendable es de 15°C ya que las flores son sensibles a bajos grados.

- Lo que compete al transporte aéreo, no existen muchas aerolíneas de carga en la terminal de Guayaquil, el sistema implementado en el aeropuerto es deficiente, no se brinda un servicio satisfactorio para el cliente lo que le obliga a enviar sus productos desde Quito, y el costo del flete que es considerado un elemento importante al tratarse de exportación, presenta un precio elevado en el país lo que desmotiva a pequeñas empresas.
- Por otra parte existe otro factor que va de la mano con el precio final del producto, y es la Calidad, si las flores conservan su belleza natural hasta llegar a su destino final, tienden a ser más atractivas en el mercado y el precio sube, es por eso que mediante un seguimiento del producto, adecuado empaque y la aplicación de una buena logística se puede llegar a obtener el punto óptimo en calidad.

## 4.2 Recomendaciones

- Una de las primordiales recomendaciones luego de haber realizado el debido análisis, es prestar mayor atención por parte de las organizaciones gremiales a la producción en la Provincia del Guayas, ya que estas dedican más tiempo a otras especies como lo son las rosas por ser el producto estrella con gran demanda a nivel mundial, no obstante las flores tropicales son un producto que se encuentra en crecimiento y el país debe aprovechar que cuenta con la producción de flores durante los 12 meses del año por las condiciones climatológicas favorables.
- Las fincas activas que se sitúan en el Guayas y participan en el mercado interno podrían formar un gran bloque, hacer consolidación de cargas mediante la aplicación de alianzas estratégicas entre las empresas y enviar sus productos al exterior, de esa manera los costos son menores y se genera más ingresos para el país, además resulta atractivo para las aerolíneas llevar cargas con grandes volúmenes y el número de rutas aumentaría.
- Las personas encargadas del cuidado, manipulación de las flores deben recibir una excelente capacitación y tratar a las especies precaución a pesar de que son resistentes. En la etapa post cosecha el corte se lo sugiere hacer lo más bajo posible y el proceso de empaquetado se lo debe realizar de manera ágil con los implementos adecuados, manteniendo la naturalidad del producto así se adquiere un mayor valor monetario en el mercado.



- En cuanto a la Terminal Aérea en Guayaquil se necesita cooperación y un mejor servicio para sus clientes en este caso exportadores, dándoles su espacio, facilidad e importancia para completar sus actividades; hay que recordar que el aeropuerto es también un medio de comercialización, no solo de uso exclusivo para personas que ingresan o salen del país.

## BIBLIOGRAFÍA

Ayuso Moya, A. (2001) La elección de los modelos de costes de calidad: un análisis cualitativo [Tesis Doctoral, Universitat de Valencia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/9621>

Colfloras, Fomipyme (2007) Asociación de Floricultores del centro occidente colombiano COLFLORAS / Manual Técnico para el cultivo de heliconias, [Manual en línea]. Recuperado de: <http://www.es.scribs.com/doc/14275258/Manual-Tecnico-Para-El-Cultivo-de-Heliconias-Colfloras-2007>

Diario El Universo (Marzo, 2012) *Rosas ecuatorianas deslumbran en la feria de las flores de Nueva York* [Artículo en línea] Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2012/03/14/1/1356/rosas-ecuatorianas-deslumbran-feria-flores-nueva-york.html>

Dirección de inteligencia Comercial e Inversiones (2011) ProEcuador / Instituto de Promoción de exportadores e inversiones, *Análisis sectorial de flores* [Informativo en línea] Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-AS2011-FLORES.pdf>

Expoflores, Flor Ecuador (2012, Mayo-Julio) Revista La Flor / Revista de la Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, edición 67 [Revista en línea]. Recuperado de: [http://www.expoflores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=674&Itemid=145](http://www.expoflores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=674&Itemid=145)

Garcés de Granada E., Orozco de Amézquilla M., (2004) *Algunos problemas patológicos y fisiológicos de la floricultura en Colombia*. Colombia: Unibiblos, 1era. Edición [Libro en línea] Recuperado de:

<http://books.google.es/books?id=vsoaMdlu8H8C&pg=PA142&dq=empaque+de+flores&hl=es&sa=X&ei=38K-UNHsEY3D0AGK7oGABA&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=empaque%20de%20flores&f=false>

Harari, R., Korovkin, T., (2004) *Efectos sociales de la globalización: petróleo, banano y flores en Ecuador*. Abya Yala. (pag190) [Libro en línea] Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=2Hirw5Gp8bgC&pg=PA185&dq=ecuador+exportacion+de+flores&hl=es&sa=X&ei=jRitUJGeM4iu9ASZpYBI&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q=ecuador%20exportacion%20de%20flores&f=false>

Hardenburg Robert E., Watada Alley E., Wang Chien Yi (1988) *Almacenamiento comercial de frutas, legumbres y existencias de floristerías y viveros*. Costa Rica: IICA [Libro en línea] Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=O9m3fM-iQeQC&pg=PA101&dq=empaque+de+flores&hl=es&sa=X&ei=38K-UNHsEY3D0AGK7oGABA&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=empaque%20de%20flores&f=false>

Jácome Hugo, Naranjo Marco, Burgos Sebastián, Gualavisi Melani, Arghoti Anderson, Sacoto Homero (2010) Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas. *Análisis sectorial y de MIPYMES – Sector Florícola* [Boletín en línea] Recuperado de: <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fkoaz3i6z7pysncqu41ni2ht9ewvfc.pdf>

Jettyflowers (2010) Empaque de flores. [Artículo en línea] Recuperado de: [http://www.jettyflowers.com/flowers/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59%3Aempaque-de-flores&catid=41%3Aflores&lang=es](http://www.jettyflowers.com/flowers/index.php?option=com_content&view=article&id=59%3Aempaque-de-flores&catid=41%3Aflores&lang=es)

Mendiburo Loja, B., Rodas Farias, Karem., & Jara Espinoza, G. (2009) Cadena logística de exportación de flores tropicales aplicación a la provincia del Guayas [Tesis De Grado, Escuela Superior Politécnica Del Litoral]. Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/7860>

Reid Michael S., (2009) *Poscosecha y manejo de las Flores de corte*. Colombia: Ediciones HortiTecnia [Manual en línea] Recuperado de: <http://ucce.ucdavis.edu/files/datastore/234-1905.pdf>

Rivadeneria Molestina F., (Julio-Agosto 2012) Fedexpor (Federación Ecuatoriana de Exportadores) Informativo mensual de comercio exterior [Informativo en línea] Recuperado de: [http://www.fedexpor.com/site/attachments/category/32/Informativo%20mensual%20de%20comercio%20exterior%20Fedexpor%2023\\_julio\\_2012.pdf](http://www.fedexpor.com/site/attachments/category/32/Informativo%20mensual%20de%20comercio%20exterior%20Fedexpor%2023_julio_2012.pdf)

Segura Arias, J., Esquivel Valdivia, J., (1992) Revista Comunica: *Oportunidades y posibles impactos de las negociaciones agrícolas internacionales de la Comunidad Andina. Peru:IICA* [Revista en línea] Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=L5OAb0tFiUC&pg=PT52&dq=exportacion+de+flores&hl=es&sa=X&ei=CBatUMXED46C8ATYqICwDQ&ved=0CDcQ6AEwAA>

Tayupanta Alvarez G., (2010) Agronegocios Ecuador: *Poscosecha en flores de corte* [Artículo en línea] Recuperado de: [http://agronegociosecuador.ning.com/notes/Postcosecha\\_en\\_flores\\_de\\_corte](http://agronegociosecuador.ning.com/notes/Postcosecha_en_flores_de_corte)

Vera Cañarte, Juan P., Céspedes Camargo, Andrés S. (2013) Proyecto de Evaluación para la Exportación de Flores Ecuatorianas a la ciudad de Miami – EEUU [Tesis De Grado, Escuela Superior Politécnica Del Litoral]. Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14824/1>

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Evolución de la Balanza Comercial**  
**Enero/Diciembre 2009-2012**

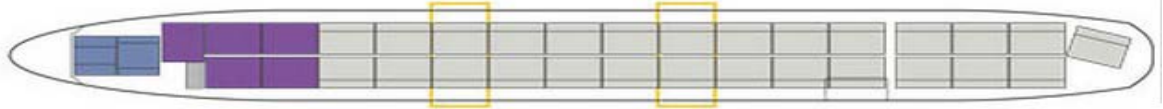
	Ene - Dic 2009				Ene - Dic 2010				Ene - Dic 2011				Ene - Dic 2012				Variación 2012 - 2011		
	a	b	b/a	Partic. en	a	b	b/a	Partic. en	a	b	b/a	Partic. en	a	b	b/a	Partic. en	Volumen	Valor USD	Valor
	Vol.	Valor USD	Valor	valor	Vol.	Valor USD	Valor	valor	Vol.	Valor USD	Valor	valor	Vol.	Valor USD	Valor	valor			
		FOB	unitario			FOB	unitario			FOB	unitario			FOB	unitario			FOB	unitario
<b>Exportaciones Totales (eje der.)</b>	27,348	13,863,058	507		26,628	17,489,928	657		27,311	22,322,353	817		27,911	23,898,734	856			7.1%	
<b>Petroleras **</b>	133,279	6,964,638	52.3	100.0%	136,252	9,673,228	71.0	100.0%	135,045	12,944,868	95.9	100.0%	141,158	13,791,926	97.7	100.0%	4.5%	6.5%	1.9%
<b>Crudo</b>	119,557	6,284,131	52.6	90.2%	124,464	8,951,941	71.9	92.5%	121,732	11,799,973	96.9	91.2%	129,516	12,711,228	98.1	92.2%	6.4%	7.7%	1.2%
<b>EP Petroecuador</b>	83,47	4,459,741	53.4	64.0%	93,242	6,727,980	72.2	69.6%	105,599	10,311,632	97.6	79.7%	112,321	11,063,936	98.5	80.2%	6.4%	7.3%	0.9%
Crudo Oriente	61,514	3,342,795	54.3	48.0%	71,126	5,179,913	72.8	53.5%	71,132	7,033,457	98.9	54.3%	75,978	7,559,015	99.5	54.8%	6.8%	7.5%	0.6%
Crudo Napo	21,956	1,116,943	50.9	16.0%	22,114	1,548,066	70.0	16.0%	34,467	3,278,175	95.1	25.3%	36,343	3,504,917	96.4	25.4%	5.4%	6.9%	1.4%
<b>SH Tarifa Ctas. Privadas Prestación ***</b>									15,721	1,450,848	92.3	11.2%	17,195	1,647,292	95.8	11.9%	9.4%	13.5%	3.8%
<b>Servicio</b>																			
<b>Compañías privadas Ccto. Participación</b>	36,088	1,824,390	50.6	26.2%	31,223	2,223,961	71.2	23.0%	412	37,494	91.0	0.3%	-	-	-	-	-100.0%	-100.0%	-100.0%
<b>Derivados</b>	13,722	680,507	49.6	9.8%	11,787	721,287	61.2	7.5%	13,314	1,144,895	86.0	8.8%	11,642	1,080,699	92.8	7.8%	-12.6%	-5.6%	7.9%
<b>No Petroleras</b>	8,831	6,898,420	781	100.0%	7,678	7,816,700	1,018	100.0%	8,543	9,377,485	1,098	100.0%	8,273	10,106,807	1,222	100.0%	-3.2%	7.8%	11.3%
<b>Tradicional</b>	6,132	3,436,025	560	49.8%	5,568	3,705,706	666	47.4%	6,166	4,528,931	735	48.3%	5,726	4,411,476	770	43.6%	-7.1%	-2.6%	4.9%
Banano y Plátano	5,728	1,995,854	348	28.9%	5,156	2,032,769	394	26.0%	5,668	2,246,465	396	24.0%	5,207	2,091,687	402	20.7%	-8.1%	-6.9%	1.3%
Camarón	136	664,415	4,875	9.6%	151	849,674	5,614	10.9%	187	1,178,381	6,288	12.6%	209	1,275,334	6,106	12.6%	11.5%	8.2%	-2.9%
Cacao y elaborados	144	402,634	2,796	5.8%	134	424,912	3,182	5.4%	182	586,52	3,219	6.3%	173	455,686	2,631	4.5%	-4.9%	-22.3%	-18.3%
Atún y pescado	83	233,602	2,821	3.4%	88	237,405	2,687	3.0%	72	257,38	3,551	2.7%	86	328,624	3,84	3.3%	18.1%	27.7%	8.1%
Café y elaborados	41	139,716	3,404	2.0%	39	160,946	4,177	2.1%	56	260,177	4,662	2.8%	52	260,15	5,046	2.6%	-7.6%	0.0%	8.2%
<b>No Tradicional</b>	2,699	3,462,395	1,283	50.2%	2,111	4,110,994	1,948	52.6%	2,377	4,848,555	2,039	51.7%	2,547	5,695,332	2,236	56.4%	7.1%	17.5%	9.7%
Enlatados de pescado	178	632,774	3,563	9.2%	172	603,739	3,512	7.7%	211	872,651	4,132	9.3%	232	1,126,081	4,858	11.1%	9.8%	29.0%	17.6%
Flores Naturales	101	546,701	5,427	7.9%	106	607,765	5,748	7.8%	117	675,679	5,772	7.2%	120	735,241	6,111	7.3%	2.8%	8.8%	5.9%
Vehículos	41	256,344	6,279	3.7%	30	374,891	12,685	4.8%	32	394,058	12,393	4.2%	51	504,576	9,839	5.0%	61.3%	28.0%	-20.6%
Productos mineros	551	62,714	114	0.9%	41	89,136	2,164	1.1%	32	166,287	5,189	1.8%	57	439,679	7,661	4.4%	79.1%	164.4%	47.6%
Otras Manufacturas de metal	72	276,406	3,838	4.0%	93	332,753	3,581	4.3%	87	301,87	3,465	3.2%	98	396,018	4,03	3.9%	12.8%	31.2%	16.3%
Extractos y aceites vegetales	240	210,728	878	3.1%	189	196,893	1,035	2.5%	288	371,397	1,297	4.0%	313	364,456	1,165	3.6%	8.7%	-1.9%	-9.7%
Químicos y fármacos	53	118,691	2,221	1.7%	68	190,229	2,802	2.4%	58	204,826	3,557	2.2%	79	254,806	3,229	2.5%	37.0%	24.4%	-9.2%
Manuf. de cuero, plástico y caucho	41	128,331	3,139	1.9%	50	159,113	3,18	2.0%	59	216,423	3,665	2.3%	61	218,967	3,591	2.2%	3.3%	1.2%	-2.0%
Madera	299	99,473	333	1.4%	312	131,476	421	1.7%	243	150,57	619	1.6%	302	161,743	535	1.6%	24.3%	7.5%	-13.6%
Jugos y conservas de frutas	117	180,575	1,542	2.6%	142	197,231	1,392	2.5%	76	164,435	2,164	1.8%	63	204,878	3,268	2.0%	-17.5%	24.6%	51.0%
Otras manuf. textiles	16	141,476	8,817	2.1%	19	169,027	8,724	2.2%	24	152,765	6,328	1.6%	26	113,184	4,403	1.1%	6.5%	-25.9%	-30.4%
Harina de pescado	85	74,626	882	1.1%	77	97,161	1,268	1.2%	90	117,474	1,313	1.3%	93	114,561	1,226	1.1%	4.1%	-2.5%	-6.4%
Elaborados de banano	36	36,364	1,012	0.5%	38	38,048	1,013	0.5%	123	81,538	664	0.9%	116	83,963	724	0.8%	-5.5%	3.0%	8.9%
Maderas terciadas y prensadas	56	43,18	777	0.6%	65	48,565	750	0.6%	100	49,394	494	0.5%	158	62,592	395	0.6%	58.4%	26.7%	-20.0%
Manuf. de papel y cartón	37	34,79	934	0.5%	42	47,076	1,123	0.6%	52	62,378	1,207	0.7%	63	67,683	1,077	0.7%	21.7%	8.5%	-10.8%
Fruta	179	73,612	411	1.1%	158	66,07	419	0.8%	189	76,731	406	0.8%	164	76,302	464	0.8%	-13.1%	-0.6%	14.4%
Tabaco en rama	4	38,429	10,629	0.6%	4	37,142	10,446	0.5%	4	41,656	9,971	0.4%	4	44,617	10,363	0.4%	3.1%	7.1%	3.9%
Otros elaborados del mar	18	17,331	939	0.3%	15	18,769	1,224	0.2%	13	22,363	1,777	0.2%	19	31,40	1,657	0.3%	51.1%	40.4%	-7.1%
Prendas de vestir de fibras textiles	2	21,506	9,512	0.3%	2	22,019	10,054	0.3%	2	26,256	11,005	0.3%	2	24,845	14,087	0.3%	-26.1%	-5.4%	28.0%
Abacá	10	12,888	1,242	0.2%	11	13,126	1,186	0.2%	10	12,907	1,335	0.1%	11	16,988	1,535	0.2%	14.5%	31.6%	15.0%
Otros	564	455,455	808	6.6%	478	670,759	1,404	8.6%	568	686,97	1,209	7.3%	513	652,751	1,273	6.5%	-9.8%	-5.0%	5.3%

## Anexo 2 Capacidad de carga en el avión

### Cargolux

#### Efficient Main Deck handles

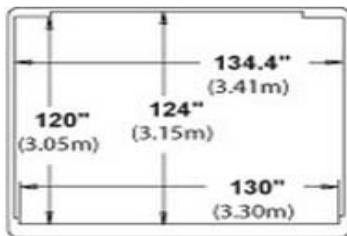
747-8F Specifications



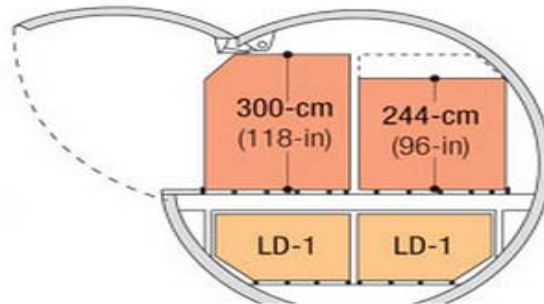
#### Additional pallets and containers

- (27) 96-in x 125-in x 10-ft contoured pallets, 21.1 m<sup>3</sup> (750 ft<sup>3</sup>)
- (5) 96-in x 125-in x 8-ft contoured pallets, 17.4 m<sup>3</sup> (613 ft<sup>3</sup>)
- (2) 96-in x 125-in x 8-ft contoured pallets, 15.3 + 17.2 m<sup>3</sup> (540 + 607 ft<sup>3</sup>)

#### Main Deck Side Cargo Door



Main deck side cargo door



#### Efficient Main Deck handles

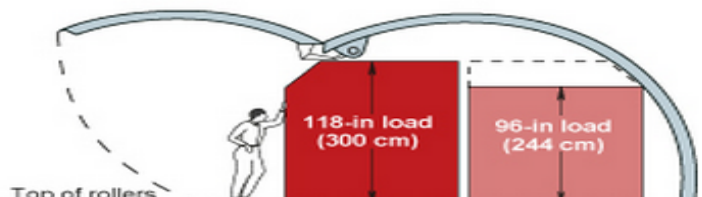
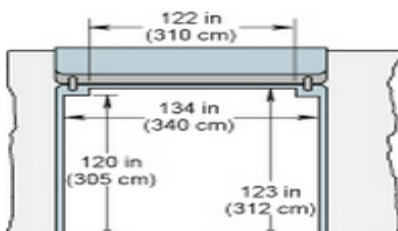
747-400F Specifications



- (2) 96- x 125-in x 8-ft contoured pallets (540 + 607 ft<sup>3</sup>) = 1,147 ft<sup>3</sup>
- (5) 96- x 125-in x 8-ft pallets (at 613 ft<sup>3</sup>) 3,065 ft<sup>3</sup>
- (23) 96- x 125-in x 10-ft contoured pallets (at 745 ft<sup>3</sup>) 17,135 ft<sup>3</sup>

Total : (30) 96- x 125-in pallet positions 21,347 ft<sup>3</sup>

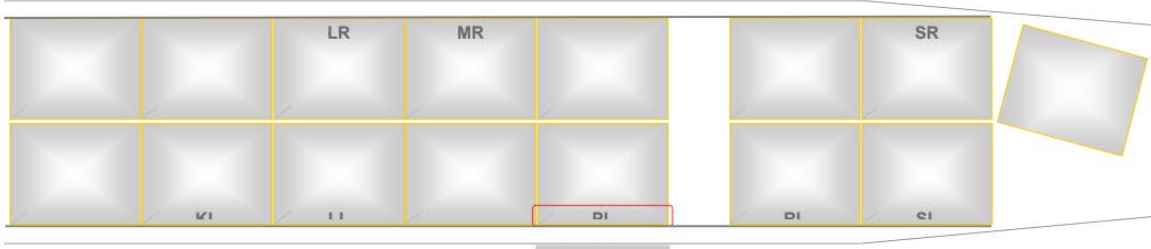
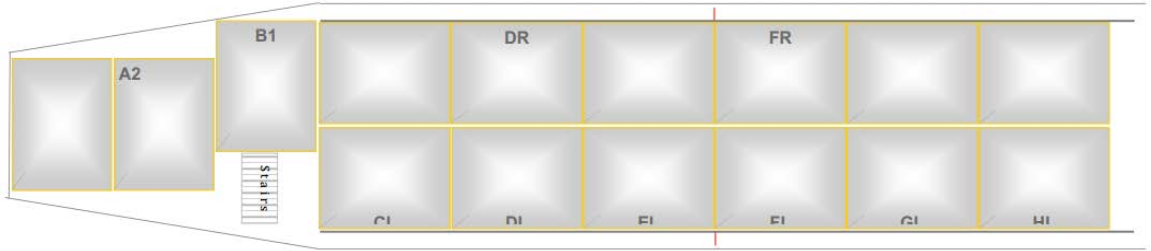
#### Main Deck Side Cargo Door



# Anexo 2 Capacidad de carga en el avión

## Air Germany

Loading Instruction Proposal B 747 Main Deck 1:100 for planning purposes only



Segunda parte del avion

Loading Instruction Proposal 747 Lower Deck 1:100 for planning purposes only

